

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

**«Удосконалення управління конкурентоспроможністю
підприємства ПрАТ “Абінбев Ефес Україна”»**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

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

Освітня програма «Бізнес-адміністрування»

(назва освітньої програми)

Виконавець _____
(підпис) Лілія МИРОШНИК
(ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____
(підпис) Юлія ПРУС
(ім'я, прізвище)

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 «Бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

 Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, прізвище

«25» червня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Мірошник Лілія Вячеславівна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувач(ки))

1. Тема роботи: «Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»»

Керівник роботи: Прус Юлія Ігорівна, доктор філософії, доцент

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

затверджені наказом по університету від 7 жовтня 2025 року №4501-5/3688.

2. Строк подання здобувачем(кою) роботи 15 листопада 2025 року.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити передумови впровадження та уточнити сутність поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»; систематизувати моделі управління конкурентоспроможністю, обґрунтувати критерії їх вибору з урахуванням специфіки діяльності та стартових позицій підприємства; узагальнити методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, що дозволить запропонувати алгоритм проведення такого оцінювання на рівні компаній, функціонуючих у сфері пивоварної галузі; провести оцінку поточного стану функціонування підприємств пивоварної галузі в Україні; узагальнити внутрішні організаційно-економічні характеристики та провести аналіз індикаторів фінансової ефективності ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» на ринку; провести бенчмаркінг рівня конкурентоспроможності та особливостей

реалізації заходів з її підвищення на прикладі ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» й провідних лідерів галузі, використовуючи наявні статистичні дані та результати експертного опитування, що дозволило розрахувати інтегрований показник та виокремити кращі практики з метою подальшої їх імплементації в роботу підприємства; виокремити особливості, у тому числі проблемні аспекти, існуючої системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»; розробити карту трансформаційних пропозиції щодо удосконалення конкурентоспроможності ПрАТ «Абінбев Ефес Україна».

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 наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4.	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5.	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження
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

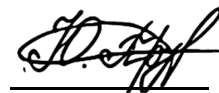
Здобувач(ка)


підпис

Лілія МІРОШНИК

ім'я, прізвище

Керівник роботи


підпис

Юлія ПРУС

ім'я, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	10
1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства	10
1.2 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства ...	18
1.3 Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.....	31
Висновки за розділом 1	54
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»	56
2.1 Поточний стан функціонування пивоварної галузі України	56
2.2 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Абінбев Ефес Україна».....	71
2.3 Фінансова діагностика як основа оцінки конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Абінбев Ефес Україна».....	82
Висновки за розділом 2.....	98
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «АБФНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» .	100
3.1 Оцінка поточного стану управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» на основі галузевого бенчмаркінгу	100
3.2. Діагностика конкурентних переваг та обмежень підприємства ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»	117
3.3 Рекомендації щодо посилення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»	127
Висновки за розділом 3	138
ВИСНОВКИ	141
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	145
ДОДАТКИ.....	156

ВСТУП

Жодна соціально-економічна система не спроможна ефективно прогресувати за відсутності конкурентних умов. Конкуренція виступає каталізатором змін, змушуючи постійно вдосконалюватися, однак задля забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства вимушені підтримувати як можна вищий рівень конкурентоспроможності.

Важливо зауважити, рухатися стабільними темпами не свідчить про розвиток, оскільки попри те, що на тлі інших гравців, колись ваші практики та динаміка можливо й дозволяли утримувати конкурентні позиції, зараз – у швидкоплинних умовах, це не гарантуватиме стабільне лідерство. Така, на перший погляд, несправедливість обумовлена тим, що хоч ми і не збавляли обертів, їх могли підвищити наші противники, завдяки чому залишили нас пасти задніх. Стояти на місці у динамічному середовищі – це те саме, що рухатися назад. Збереження попередніх темпів розвитку вже не є ознакою прогресу, адже в умовах зростаючої конкуренції навіть стабільність може означати відставання.

Сутність управління конкурентоспроможністю базується на нейтралізації, компенсуванні вразливих рис підприємства шляхом відповідної концентрації ресурсів задля зміцнення позицій в умовах релевантної ринкової конкуренції. Виходячи з цього, згадана насичена динамічність сучасного середовища доповнюється важливим аспектом – дихотомією контролю, тобто усвідомленням меж впливу. За рахунок цього у процесі управління підприємством як таким, дедалі яскравіше проявляється розмежування між тим, на що підприємство здатне впливати, і тим, що поза межами його контролю. Саме спроможність адаптуватися до не контрольованості середовища і визначатиме рівень конкурентної життєздатності нас як суб'єктів господарювання.

Перманентна активність над конкурентоспроможністю повинна перейти в площину менеджерської рутини. Таке інтегрування забезпечить не лише

можливість реагувати на виклики ринку, а й формувати стійкість в умовах невизначеності задля підтримки флагманства.

Серед українських вчених, у фокусі дослідження яких лежать конкурентоспроможність та принципи управлінської діяльності щодо її покращення, доречно згадати: З. Должанського [24], Т. О. Загорну [24], І. І. Білецьку [5], А. О. Вальтер [9], А. Е. Воронкову [16], О. Є. Бабину [2], В. Г. Шинкаренко [86], Л. М. Яремченко [88]. Серед іноземних дослідників управління конкурентоспроможністю компаній варто виокремити: Дж. Круз [93], А. Рагман [93], М. Портер [103], Дж. Стюарт Мілл [98], І. Ансоф [90], Р. С. Каплан [96], Дж. Лоу [97]. Незважаючи на розмаїття наробок з цієї теми, тлумачення, механізми та важелі впливу на конкурентоспроможність все ще мають доволі суб'єктивну природу, та не завжди прозору обумовленість, що й зумовлює потребу у проведенні подальших досліджень цього питання.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на основі попередньої діагностики показників його ділової активності.

Відповідно до мети дослідження поставлено й вирішено такі завдання:

- досліджено передумови впровадження та уточнено сутність поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»;
- систематизовано моделі управління конкурентоспроможністю, обґрунтовано критерії їх вибору з урахуванням специфіки діяльності та стартових позицій підприємства;
- узагальнено методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, що дозволило запропонувати алгоритм проведення такого оцінювання на рівні компаній, функціонуючих у сфері пивоварної галузі;
- проведено оцінку поточного стану функціонування підприємств пивоварної галузі в Україні;

- узагальнено внутрішні організаційно-економічні характеристики та проведено аналіз індикаторів фінансової ефективності ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» на ринку;

- проведено бенчмаркінг рівня конкурентоспроможності та особливостей реалізації заходів з її підвищення на прикладі ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» й провідних лідерів галузі, використовуючи наявні статистичні дані та результати експертного опитування, що дозволило розрахувати інтегрований показник та виокремити кращі практики з метою подальшої їх імплементації в роботу підприємства;

- виокремлено особливості, у тому числі проблемні аспекти, існуючої системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»;

- розроблено карту трансформаційних пропозицій щодо удосконалення конкурентоспроможності ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», на основі якої запропоновано матричний перелік адресних заходів з покращення управління, зокрема виробничо-логістичної, маркетингової та фінансової сторони її формування, із визначенням очікуваного впливу на загальний механізм.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-прикладних засад підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Абінбев Ефес Україна».

Наукова новизна і теоретичне значення результатів дослідження полягає в аналізі та розвитку теоретико-методичних основ щодо покращення управління конкурентоспроможністю підприємства з огляду на українську ринкову кон'юнктуру.

Теоретичною та методичною основою кваліфікаційної роботи є доробки вітчизняних і зарубіжних науковців, публікації у періодичних наукових виданнях, матеріали наукових конференцій. Інформаційно-аналітичною базою

кваліфікаційної роботи є дані Державної служби статистики України, звітність ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», власні аналітичні розробки.

У ході роботи було примінені загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, а саме: структурно-логічний – при розробці загальної структури дослідження; методи групування та класифікації – при виокремленні підходів до класифікації конкурентоспроможності підприємства, моделей стратегії конкурентоспроможності бізнесу; системний та процесний підходи, метод синтезу – для розкриття сутності процесу управління конкурентоспроможністю; метод узагальнення та порівняння – для аналізу існуючих методичних підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності організації; статистико-економічні методи дослідження – при проведенні оцінки поточного стану функціонування організацій пивоварної галузі промисловості в Україні, зокрема лідерів ринку та ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», при проведенні моніторингу фінансових показників діяльності ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», розрахунку індикаторів конкурентоспроможності; метод експертного опитування – при визначенні вагомості показників формуючих інтегральну оцінку конкурентоспроможності та при зборі оцінок рівня якісних характеристик конкурентоспроможності у діяльності окремих суб'єктів галузі; метод бенчмаркінгу – при виокремленні та співставлення особливостей рівня конкурентоспроможності лідерів галузі з досліджуваним підприємством; логічний метод – для обґрунтування пропозицій щодо удосконалення процесу управління ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» з метою підвищення рівня конкурентоспроможності; метод графічного й табличного подання даних; наукового узагальнення – при обґрунтуванні висновків.

Практичне цінність отриманих результатів кваліфікаційної роботи полягає у тому, що удосконалені існуючі підходи до систематизації та алгоритмування використання моделей оцінки та управління конкурентоспроможністю для підприємств пивоварної галузі, зокрема досліджуваного суб'єкта можуть бути використані ними при розробці програм

впровадження стратегій управління конкурентоспроможністю, оцінці фактичного її рівня на підприємстві, виокремленні пріоритетів розвитку, а також у конкретних рекомендаціях з її покращення. Результати даної роботи можуть стати у нагоді при консультуванні суб'єктів господарювання.

Результати кваліфікаційної роботи частково оприлюднені на міжнародних науково-практичних конференціях: «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій (м. Харків, 31 жовтня 2025 року), «Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування» (м. Львів, 24–25 квітня 2025 року), «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій» (м. Харків, 27–28 жовтня 2023 року).

Структура та зміст кваліфікаційної роботи відповідають поставленим завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства

У сучасному динамічному середовищі пріоритетним завданням будь-якої компанії є не лише здобуття власної ринкової частки, а й забезпечення її стабільного утримання та поступового нарощення, що є запорукою сталого розвитку та взагалі існування. Така диктована ринком тенденція обумовлюється глобалізацією та забезпечує трансформацію бізнес-процесів, що надає проблемі забезпечення конкурентоспроможності підприємства особливого сенсу та актуальності. Конкурентоспроможність виступає не лише індикатором ефективності функціонування компаній, а й в певний момент слугує вирішальним чинником їх здатності до адаптації, розвитку, стратегічного виживання в умовах напруженої ринкової турбулентності [91].

Конкурентоспроможність підприємства, оцінка та управління нею завжди викликають науковий інтерес дослідників, що з плином часу лише загострюється та набуває ще більш виправданої актуальності. Не дивлячись на це, дотичні теоретико-методичні прикладні питання й досі не мають чіткої ясності. Брак узгодженості у трактуванні ключових визначень перешкоджає комплексності та єдності у їх інтерпретації, що унеможливорює повноту врахування всіх пов'язаних елементів та сенсів. Така розбіжність у тлумаченнях провокує вдавання до підміни понять, плутанини, що порушує загальну логіку досліджень та їх розуміння. У зв'язку з цим, питання розробки узгодженого теоретичного фундаменту для дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує подальшого системного опрацювання, що залишає його й досі відкритим [15, 31].

Ключовий бар'єр на шляху систематизації окремих результатів наукових досліджень та їх імплементації у практику породжує відсутність єдиного розуміння терміну «конкурентоспроможність».

Це поняття укорінилося в економічній науці ще з давніх-давен. Частина науковців вважають, що воно бере свій початок від німецького «*konkurrenz*», інші – переконані в зв'язку з англійським «*competition*». Але, як там не було, усі вони походять корінням від латинського «*conspicuo*», що за даними офіційного словника латинських термінів визначається як збігатися, сходитися, тобто збиратися або з'являтися в одному місці і в один час, витікаюче з нього «*concurrentia*» – це «змагання». Дане тлумачення виражається як процес взаємодії і стало базовим в економічній науці [31, 76]. Батьком визначення «конкурентоспроможності» як бізнес-дефініції прийнято вважати М. Портера, фундаментальні дискусії щодо природи конкуренції, механізмів її формування розпочалися задовго до цього, що спрямувало основний вектор наступних і сучасних наукових досліджень з цього приводу.

Конкурентоспроможність, як економічна категорія розглядається в різних площинах: інтернаціональна (країни або регіони між собою), блокова (економічних об'єднань або інтеграцій, союзів), національній, регіональній (область, провінція, кластер), галузевий (сектор економіки), корпоративній та товарно-продуктовій [43, 91]. Однак, центральне місце серед усіх займають саме підприємства, оскільки власне вони і є безпосередніми виробниками товарів та ключовими реалізаторами економічної активності, іншими словами системоутворюючими компонентами загальної ланки. Незалежно від масштабу площини, говорячи хоч про державу чи регіон, саме окремі бізнеси виступають структурною одиницею, яка забезпечує провадження конкурентних стратегій.

Пройшовши крізь призму років, піддаючись впливу різноманітних подій, умов та поглядів, термін «конкурентоспроможність підприємства» збагатився розмаїттям підходів до визначення його сутності, що сприяло поглибленню змістовного наповнення та глибокого розуміння. Дослідивши

низку доробків, присвячених осмисленню сутності конкурентоспроможності, ми дійшли узагальнення, що крізь усі з них простягається нитка фундаментальних положень загальних теорій конкуренції (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Класифікація напрямів досліджень конкурентоспроможності

Джерело: узагальнено автором на основі [43, 91]

З огляду на це, можемо запевнитися, що вивчення конкурентоспроможності без ретроспективного аналізу еволюції наукових уявлень про неї неможливе. Це пояснюється тим, що еволюціонуючи людство на кожній стадії свого розвитку формувало специфічні уявлення про економічні процеси, що відбувалося під впливом різних соціально-економічних умов, технологічних устроїв та управлінських практик відповідної епохи, що й визначало різне розуміння сутності одного явища. І з кожним разом новоутворені школи, підходи та їх прихильники при тлумаченні акцентували увагу саме на тих аспектах явища, що найбільшою мірою характеризували реалії їх часу. Відповідно до цього, саме беручи до уваги позиції науковців різних періодів, дозволило нам не лише реконструювати повну картинку еволюції терміну, а й проаналізувати його особливості, що можуть бути релевантними для сучасних бізнес-умов. Систематизований огляд ключових переламних етапів економічних теорій, що напряду або дотично впливали на тогочасне представлення конкурентоспроможності наведено на рис. 1.2.

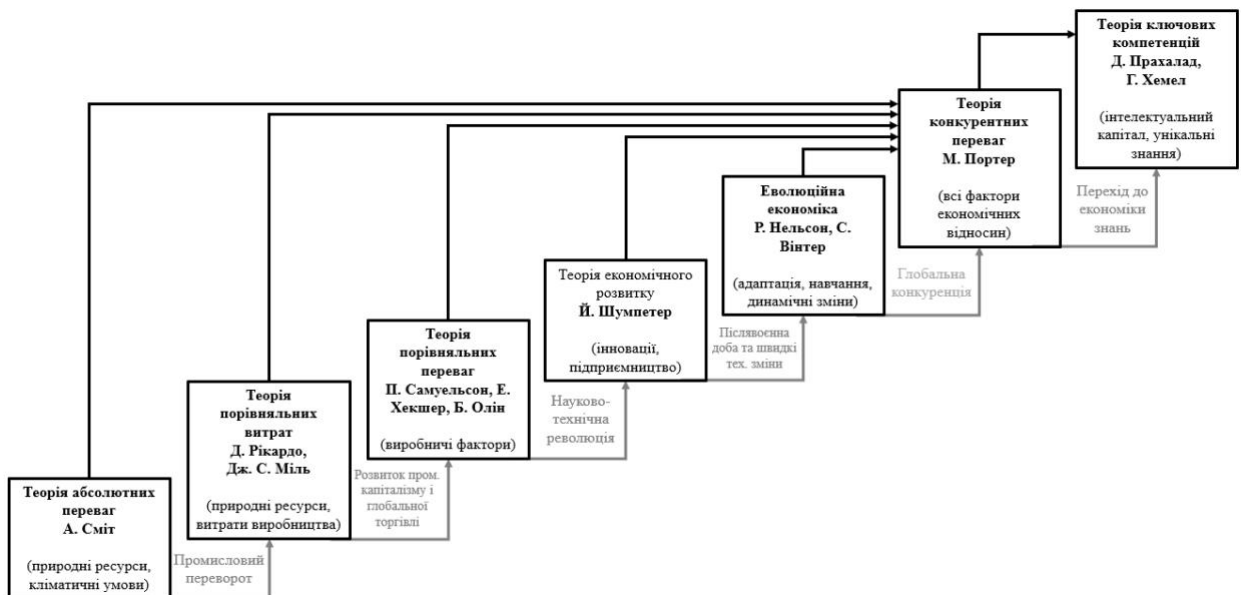


Рисунок 1.2 – Теоретичні витoki та етапи становлення концепції конкурентоспроможності

Джерело: узагальнено автором на основі [36, 82]

Початок роздумів щодо цієї теми глобально було покладено А. Смітом – його ідея передбачала те, що суперництво між компаніями сприяє ефективному розподіленню ресурсів у рамках індустрії [106]. Відповідно, власне його ідея і заклала усвідомлення, що вільна конкуренція між підприємствами сприяє ефективному використанню ресурсів – тобто кожна компанія або країна спеціалізується на тому, що виробляє найкраще, з найменшими витратами. У подальшому розвиток економічної думки, зокрема через перегляд ідей А. Сміта, теорій Д. Рікардо і Дж. С. Мілля, напрацювань Е. Хекшера, Б. Оліна та П. Самуельсона, доробків Й. Шумпетера, Р. Нельсона з С. Вінтером й привів до формування більш комплексного бачення конкурентних процесів [87, 98, 100, 104-106]. У контексті цього саме М. Портер зробив вирішальний для сучасності висновок – інновації – ключове джерел формування та підтримання конкурентоспроможності, оскільки саме вони забезпечують динамічну перевагу в умовах змінного ринкового середовища. І поряд з цим, а в подальшому навіть беручи за основу такий

погляд, продовжився розвиток наступних концепцій таких як теорія ключових компетенцій тощо.

У процесі опрацювання наукових джерел з обраної тематики було виявлено оригінальну терміносистему, розроблену Фісуненко П. А., що присвячена дослідженню конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.3). З огляду на її концептуальну цілісність, вважаємо доцільним застосування цієї системи як методичної основи для класифікації дефініційного апарату досліджуваного поняття [82].

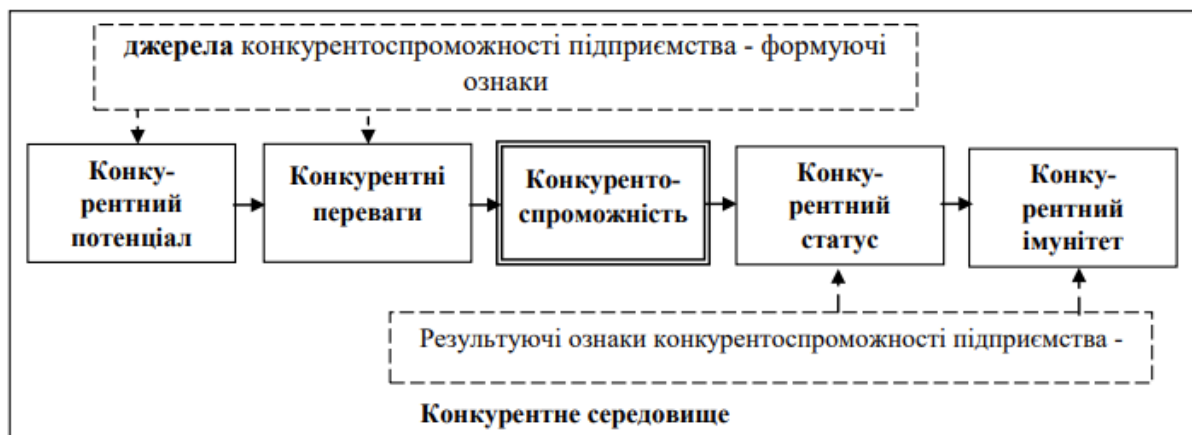


Рисунок 1.3 – Терміносистема дослідження конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [82]

Автор вищенаведеної схеми керується тим, що конкурентоспроможність – це не фактична риса підприємства, а саме одна зі стадій її глобального розвитку. Занурюючись більш детально, зауважимо, що відповідно до концепції автора Фісуненка П.А. існує п'ять стадій оволодіння конкурентоспроможністю [82]. Категорія «конку-рентний потенціал» передбачає можливість мати певні конкуруючі ознаки, сильні сторони. Поняття «конку-рентна перевага» не може бути розглянуто ізольовано, без попереднього визначення потенціалу, який слугує фундаментом для формування широкого спектра можливостей підприємства щодо залучення, утримання та розвитку бази споживачів. Тобто це є фактичною

здатністю демонструвати сильні риси підприємства. З цього витікає, що власне можливість, як потенціал, та здатність, як перевага, є джерелами, що дозволяють суб'єкту господарювання характеризуватися конкурентоспроможним. Тому, конкурентоспроможність – це здатність підприємства ефективно реалізовувати свої переваги в ринковому середовищі. Вона є активною фазою прояву потенціалу. Відповідно до схеми, конкурентний статус слугує результатом реалізації конкурентоспроможності, тобто фактичного положення підприємства на ринку (частка, репутація, стабільність). І найвищою точкою, ознакою повної конкурентоспроможності є сформований конкурентний імунітет, тобто стійкість підприємства до зовнішніх загроз, яка формується на основі стабільного статусу, накопиченого досвіду, адаптивності та здатності до інновацій [26].

Виходячи з такої інтерпретації еволюції конкурентоспроможності, доцільно виокремити три узагальнені стадії, які репрезентують умови набуття «повної» конкурентоспроможності підприємства: конкурентний капітал (об'єднує потенціал як можливість і перевагу як здатність, активна реалізація конкурування та конкурентна стратегічна стійкість (обумовлює статус та імунітет) (рис. 1.4).

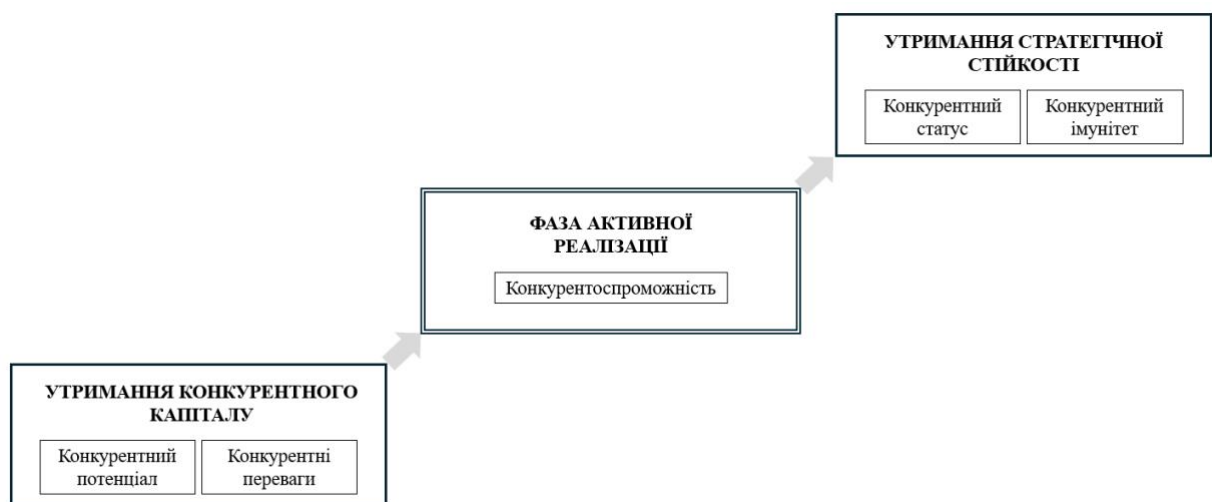


Рисунок 1.4 – Концептуальна схема охоплення дефініцій конкурентоспроможності у трьох фазах прояву

Джерело: побудовано автором на основі [82]

Зважаючи на структурну логіку конкурентоспроможності, представленої на рис. 1.4, пропонуємо провести відповідну паралельну класифікацію підходів до тлумачення в межах дослідження термінологічної бази дефініцій «конкурентоспроможність підприємства». Це дозволить наявно продемонструвати, проблему більшості наукових трактувань, які, в основному, охоплюють лише окремі компоненти – потенціал, фактичну реалізацію або лише перспективний статус, що не відображає повноти дефініціювання процесу формування конкурентоспроможності як стратегічної властивості підприємства (табл. 1.1 та додаток А) [7].

Таблиця 1.1 – Критеріальне порівняння виокремлених груп дефініцій конкурентоспроможності підприємства

№ з/п	Критерії	Групи дефініцій			
		Потенціало-орієнтовані	Операційно-реалізаційні	Стратегічно-стабілізаційні	Інтегральні
1	Фаза охоплення	Початкова	Поточна	Довгострокова	Безперервний цикл
2	Еволюційна логіка	Відсутня	Лінійна	Часткова	Циклічна
3	Тип здатності	Володіння ресурсами	Реалізація переваг	Утримання позицій	Еволюційна динаміка
4	Тип результату, що фіксується	Наявність переваг	Поточна ефективність	Стійкість позицій	Еволюційна життєздатність
5	Напрямок фокусу	На джерела	На дію	На стабільність	На розвиток
6	Взаємодія з середовищем	Ігнорується	Реактивна	Адаптивна	Прогностична
7	Тип результату, що фіксується	Наявність переваг	Поточна ефективність	Стійкість позицій	Еволюційна життєздатність

Джерело: узагальнено автором на основі [2, 5, 16, 24, 28, 32, 35, 38, 44, 77, 84, 85, 88, 90, 93, 94, 97, 100, 110]

Класифікація наукових трактувань поняття «конкурентоспроможність підприємства» дозволяє підтвердити початково сформульоване припущення – частина авторів фактично ототожнює конкурентоспроможність із простою наявністю певного потенціалу, ресурсної переваги чи сильних сторін. У своїх дефініціях вони описують радше джерела, ознаки конкурентоспроможності, ніж її реалізовану сутність як фактичне ефективне функціонування в конкурентному середовищі [2, 24, 32, 44, 93, 97].

Наступна когорта дослідників, цитати яких віднесені до групи «операційно-реалізаційних дефініцій», обмежується розумінням конкурентоспроможності як здатності підприємства реалізовувати наявні переваги в конкретний момент часу. Їхні тлумачення фокусуються в більшості на поточній ефективності, залишаючи поза увагою стратегічну спроможність та ресурсну основу [5, 16, 77, 110].

Дещо ширшого, хоча й не повного, розуміння конкурентоспроможності досягли представники «стратегічно-стабілізаційних дефініцій». Їх трактування загалом передбачають здатність підприємства утримувати позиції, адаптуватися до змінного середовища та зберігати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі [28, 38, 90, 94, 97, 100].

Найбільш широкого та змістовно насиченого тлумачення конкурентоспроможності дійшли автори, віднесені до категорії «інтегральних дефініцій», оскільки представляють конкурентоспроможність як структурно завершену, що охоплює всі три ключові компоненти: володіння конкурентним капіталом, активну реалізацію та стратегічну стабілізацію [35, 84, 85, 88].

Проведений аналіз літератури з тематики дослідження дав нам змогу сформулювати власне визначення конкурентоспроможності підприємства, яке об'єднує вже існуючі трактування: «конкурентоспроможність підприємства» – це інтегральна, динамічна характеристика суб'єкта господарювання, що відображає його ефективне функціонування в умовах ринкової конкуренції шляхом послідовного повного проходження між трьома взаємопов'язаними фазами, а саме: формування джерел конкурентоспроможності, які відтворюються у потенціалі, перевагах та ресурсах; їх активної реалізації в конкретному часовому зрізі; та умовно завершальної, що водночас відкриває та формує фундамент нового витка розвитку – «набуття та утримання стратегічного статусу» – забезпечує адаптивність, толерантність до нестабільності середовища, інноваційність і спроможність до стратегічного самооновлення та інноваційного розвитку, що слугує новими, більш вагомими перевагами. У такій динаміці конкурентоспроможність постає

як самовідтворювана еволюційна система, що забезпечує стратегічну життєздатність і довгострокову адаптивність підприємства.

1.2 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства

Визначившись з ідейним контекстом конкурентоспроможності підприємства, пропонуємо дослідити внутрішній сенс, ознаки, компоненти механізми цієї характеристики, «сили» підприємства, що стане ґрунтом для подальшої експлорації власне питання управління нею.

Підприємство як суб'єкт господарювання функціонує в інтегрованому середовищі, яке піддає його впливу як екзогенних, так і ендогенних сил. Такий поділ базується на принципі дихотомії управлінського контролю, що дозволяє чітко розмежувати сфери прямого управлінського впливу та адаптивного реагування.

Внутрішнє середовище охоплює ті елементи, які перебувають під управлінською силою підприємства. Це, зокрема, включає кадровий потенціал, оргструктуру, технологічну базу, фінансові ресурси, корпоративну культуру, інноваційну діяльність тощо. Власне ці компоненти і можуть бути цілеспрямовано трансформовані в межах управління для посилення конкурентних позицій підприємства [43].

Зовнішнє середовище – реверсійне та обумовлює фактори, які лежать поза прямим впливом з боку компанії: кон'юнктура ринку, дії опонентів, законодавчі зміни, макроекономічні умови, політика, соціальні тренди, глобальні технологічні зміни. У таких умовах управлінська активність підприємства набуває характеру адаптації – компанія має не змінювати середовище, в силу свого безсилля, саме забезпечити своє існування – пристосовуватися до викликів, формуючи відповідні стратегії та механізми реагування.

Таким чином, об'єктом управління є саме внутрішні важелі, а об'єктом моніторингу та «звикання» постають екзогенні сили. Усвідомлення цієї дихотомії є визначальним для побудови ефективного механізму управління конкурентоспроможністю, що комбінує вплив та пристосування як два взаємодоповнюючі управлінські механізми в єдину стратегію.

Враховуючи багатовимірність та структурну складність цього явища, вважаємо за доцільне здійснити класифікацію факторів впливу, що дозволить не лише структурувати потенційні джерела конкурентних переваг, пріоритети для реагування, а також інші класифікаційні ознаки (рис. 1.5) [43, 80, 88].



Рисунок 1.5 – Систематизація факторів конкурентоспроможності підприємства за основними класифікаційними ознаками

Джерело: побудовано автором на основі [43, 78, 80, 88]

У контексті управлінської активності особливо цікавим буде поділ факторів за тривалістю впливу. Короткострокові сили – це ті, що створюють конкурентну перевагу, а як наслідок спроможність лише тимчасово. До них можна віднести, наприклад, доступні ноу-хау, доступ до якісної, але дешевої сировини, сприятливі законодавчі розробки та інші. Довгострокові фактори передбачають сили, що забезпечують тривалу конкурентну перевагу. До прикладу, рівень кваліфікації персоналу, рівень автоматизації виробництва, специфіка корпоративної культури тощо. І останній вид – фактори забезпечення конкурентоспроможності та переваг, сформовані на основі компетенцій: передбачення нових потреб, стратегічна гнучкість, швидкість адаптації бізнесу тощо.

Поділ факторів за функціональною спеціалізацією пояснює масштаб їх впливу на середовище – на усі його складові, на ті, що оперують лише в межах специфічного регіону, індустрії, на ті, що віддзеркалюються виключно на окремому елементі конкурентного ринку.

Визначення характеру впливу фактору обумовлює його «корисність» щодо конкурентоспроможності підприємства: стимулюючі – підсилюють показник, обмежуючі – відповідно стримують або навіть пригнічують.

Говорячи про корені походження, можемо виділити природні – тобто ті, що утворилися як наслідок конкретних дій, трендів; а також похідні – вторинні фактори, сформовані в якості впливу первинних.

За рівнем впливу виділимо макрорівневі фактори – те, що утворено поза межами окремого підприємства, мають всеохоплюючий характер, впливаючи на конкурентоспроможність опосередковано, через зміну умов функціонування усього бізнесу. Мезорівневі фактори діють на рівні галузі або регіону і мають середній масштаб впливу. Вони формують умови конкуренції, доступ до ресурсів, інфраструктурну підтримку. Мікрорівневі фактори безпосередньо контролюються підприємством. Вони формують операційну ефективність, якість продукції, інноваційний потенціал та інші внутрішні аспекти, що визначають здатність підприємства конкурувати.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом широкого спектра факторів, які мають різну природу, масштаб дії та управлінську доступність. Їхня сукупність створює багатовимірне середовище, що потребує системного аналізу та стратегічного управління [20]. У сучасних умовах ефективність підприємства залежить як від внутрішніх ресурсів і організаційних рішень, так і від зовнішніх викликів, що постають з боку ринку, держави, суспільства та глобальних тенденцій. Для комплексності висвітлення багатокomпонентності та широти залежності конкурентоспроможності підприємства було розроблено таблицю, де структуровано класифікацію факторів конкурентоспроможності за трьома

ключовими ознаками: рівень впливу, сфера походження, функціональні категорії чинників (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Фактори та відповідні чинники конкурентоспроможності підприємства

Фактори	Рівень впливу	Сфера походження	Приклади чинників впливу
Ендогенні (внутрішні)	Мікрорівень	Управлінські	Стратегічне планування, ефективність менеджерської команди, організаційна структура
		Виробничі	Застосування нових технологій, якість продукції, матеріально-технічне забезпечення
		Фінансові	Ділова активність, фінансова стійкість, ліквідність, інвестиційна привабливість
		Маркетингові	Товарно-асортиментна політика, реклама, імідж брендів, канали збуту, рівень (тривалість) обслуговування
		Кадрові	Мотивація персоналу, кадрова кваліфікація, корпоративна культура
		Інноваційні	R&D, гнучкість
Екзогенні (зовнішні)	Макрорівень	Політико-правові	Кредитно-грошова, податкова, інноваційно-інвестиційна, фіскальна політики, регулювання з боку держави, законодавчі зміни, політично-безпекова ситуація в державі
		НТП	Розвиток високотехнологічних, ресурсозберігаючих індустрій, підтримка наукової та інноваційної діяльності
		Екологічні	Екологічне законодавство, природно-ресурсний потенціал країни
		Соціально-демографічні	Зміни в поведінці споживачів, соціальні тренди, культурні особливості, рівень життя, демографічні тенденції
		Економічні	Загальний стан економіки, широта торгово-економічних зв'язків / відносин, інфляція, рівень доходів
	Мезорівень	Галузеві	Рівень конкуренції, бар'єри входу, стандарти якості
		Регіональні	Інфраструктура, інвестиційний клімат, взаємодія із місцевою владою
		Споживчі	Поведінкові тренди, локальні переваги, специфіка попиту

Джерело: узагальнено автором на основі [17, 22, 40, 43, 45, 91, 107]

Варто враховувати, що усі ці внутрішні та зовнішні фактори можуть грати як сприяючу, так і стагнуючу роль для кожного підприємства індивідуально, в залежності від його пріоритетів та специфіки господарської активності [102].

Дослідивши безпосередні важелі та фактори, які є невід’ємною частиною механізму управління конкурентоспроможністю, важливо не забувати й про самих суб’єктів – тих, хто оцінює, аналізує, приймає рішення на основі відповідних показників.

Різноморність очікувань і запитів з боку стейкхолдерів підприємства зумовлює формування широкого спектру підходів до оцінювання його конкурентоспроможності. Це, у свою чергу, впливає на добір релевантних показників, які мають відображати не лише внутрішній стан, потужність компанії, а й відповідати специфіці потреб кожної групи зацікавлених осіб.



Рисунок 1.6. – Ієрархія показників і факторів конкурентоспроможності підприємства залежно від пріоритету інтересів користувачів інформації

Джерело: [80]

Українська дослідниця Н.П. Тарнавська розробила полігармонійну теоретичну модель, у якій представлено ієрархію чинників конкурентоспроможності підприємства за рівнем проникнення та сутністю відповідно до інтересів ключових стейкхолдерів.

Окресливши ключові сили, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, а також визначивши основні групи зацікавлених осіб і характер їхніх інтересів, логічним наступним кроком

постає аналіз внутрішньої структури (компонентів) самої системи конкурентоспроможності підприємства. Розкриття її складових дозволить надалі не лише глибше зрозуміти логіку роботи механізму керування конкурентоспроможності, а й сформуванати цілісне уявлення про взаємозв'язки між елементами (рис. 1.7).

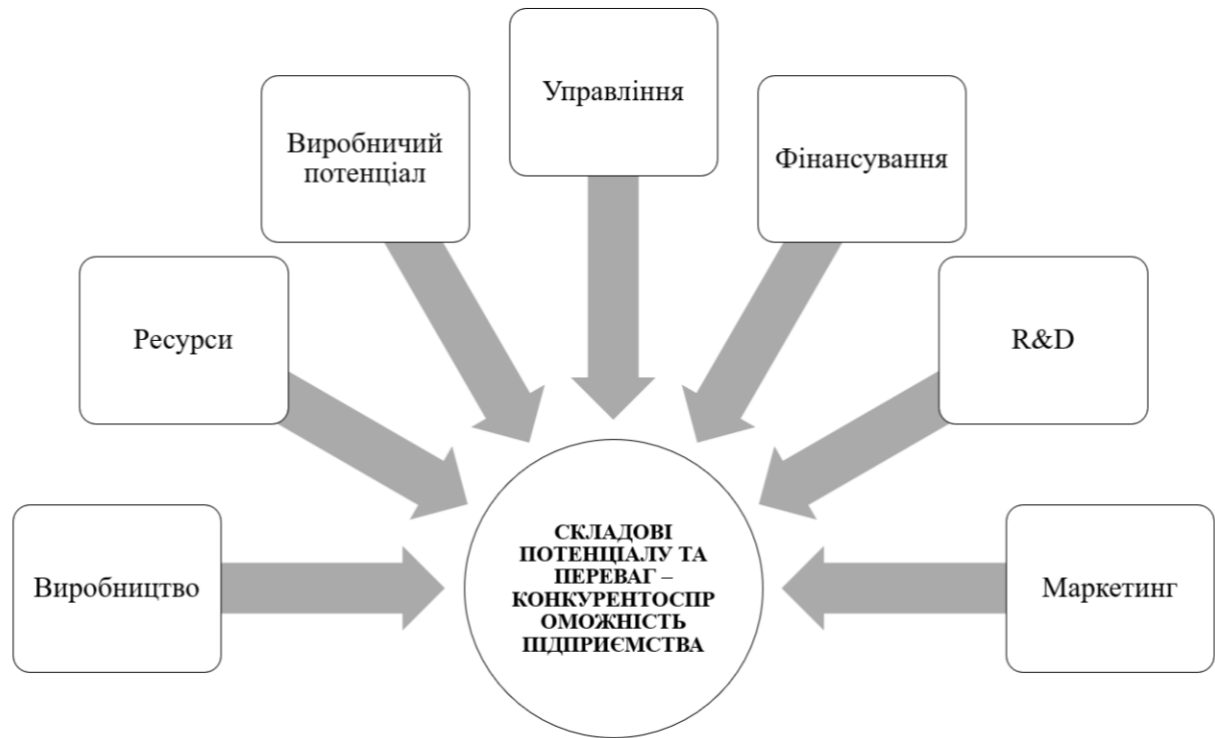


Рисунок 1.7 – Складові конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [80]

Під останніми слід розуміти функціональні компоненти, які визначають фактичний рівень конкурентної позиції фірми на ринку. Досягнення сталого успіху в забезпеченні конкурентоспроможності потребує системної роботи у всіх ключових сферах діяльності підприємства, що охоплюють як матеріально-технічні, так і управлінсько-організаційні питання. На рис. 1.7 виділимо наступні блоки конкурентоспроможності підприємства, які, до речі, відповідно нашого дослідження у підрозділі 1.1 можна охарактеризувати в якості конкурентних потенціалу та переваг: виробництво – визначає товарний асортимент, його технологічний рівень та якість, рівень ресурсної залежності, вартість, масштаби виробничої діяльності та гнучкість

відповідних процесів. Ресурси – включає матеріальні, трудові та інформаційні. Виробничий потенціал – сучасність, ефективність основних виробничих фондів, доступність вільних потужностей, здатність адаптуватися до переорієнтації згідно з актуальними потребами ринку. Управління – найважливішим є організаційна структура, її гнучкість, контрольованість і раціональність, професіоналізм керівного складу та стабільність встановленого курсу руху компанії. Фінансування – ця компонента найширше описується рівнем ліквідності, прибутковості, платоспроможності компанії, інвестування та залучення зовнішніх коштів. R&D – для інновацій вирішальними стають провадження дослідницьких робіт, ступінь технологічної оновлюваності компанії та запозичення ІТ-технологій. Маркетинг – головну роль займають дослідження ринку, ефективність промоції та поширення продукції.

Окресливши усі основні складові механізму роботи над конкурентоспроможністю підприємства, можемо перейти до систематизації її видів, а також до безпосереднього управління нею.

Рушійною метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення його життєстійкості та стабільного функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища, незалежно від характеру економічних, політичних, соціальних чи інших змін. У цьому контексті важливо усвідомити, що конкурентоспроможність як інтегральна характеристика ефективності фірми має низку фундаментальних ознак, які визначають її природу та практичну вивітрюваність. Відповідно до напрацювань Василенка В. О., конкурентоспроможність має відносний характер, оскільки її рівень може бути визначений виключно через порівняння параметрів діяльності підприємства з аналогічними показниками інших учасників ринку [10]. Крім того, їй притаманна релевантність, що передбачає оцінювання конкурентної позиції компанії лише у межах конкретного ринкового середовища, яке і визначає набір актуальних критеріїв, умов та обмежень. Таким чином, вектор розвитку підприємства показує свою цінність та вагомість лише у співвідношенні

з динамікою інших суб'єктів з цього ж середовища. Також, за часовим критерієм конкурентоспроможність категоризується як динамічна ознака, тобто та, рівень якої змінюється у часі в залежності від усієї конкурентної активності компанії. Іншими словами, вона відображає не тільки поточний стан, а й спроможність до адаптування, оновлення, реагування на виклики із зовнішнього середовища.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства постає як багатовимірний, порівняльний, обумовлений контекстом та часом змінний показник, що цим самим вимагає системного підходу до його оцінювання та управління.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є певним аспектом його менеджменту, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції [22].

Таке управління в сучасних умовах постає як ключовий інструмент забезпечення існування та стабільного функціонування фірми в умовах динамічного зовнішнього середовища. Економічні, соціальні, політичні та технологічні трансформації, які відбуваються поза межами підприємства, формують постійні виклики, на що воно має реагувати не лише адаптивно, а й стратегічно, що в цілому і формує мету управління конкурентоспроможністю підприємства. Таке управління має базуватися на трьох принципах: нейтралізація або хоча б мінімізація деструктивного впливу екзогенного середовища, активне залучення позитивних зовнішніх сил, а також сприяння адаптивності управлінських рішень, їх синхронізація зі змінами нашого ринку.

У межах процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства слід розглядати як послідовну реалізацію логічно взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на формування та підтримку конкурентних переваг, тим самим забезпечення стабільного функціонування, стратегічного розвитку підприємства. Під процесним кутом

розгляду управління будуть охоплені наступні етапи: визначення цілей, розроблення планів, організацію, мотивацію та моніторинг результатів.

Якщо досліджувати управління конкурентоспроможністю з позиції системного підходу, то особливо в умовах великомасштабних організацій, воно постає як комплексна, багаторівнева система, яка уособлює взаємопов'язані блоки, що під тиском внутрішніх та зовнішніх чинників і формують своєрідну цілісність [15]. Запорука успіху в отриманні високих показників конкурентоспроможності компанії лежить саме у слідуванні концепції системності, адже саме вона дозволяє управляти та взаємовідповідати на дії та формування факторів, що в подальшому й забезпечує підприємство стійкими конкурентними перевагами. Таке управління пронизує усі структури та підрозділи організації, що робить його відкритою системою, яка має входи, виходи, а також керуючі та керовані підсистеми, які перебувають у постійній взаємодії та формують єдину управлінську систему.

Керуюча підсистема (суб'єкт) охоплює сукупність елементів, що забезпечують реалізацію управлінських функцій – аналіз, прийняття рішень. Її діяльність повинна здійснюватися з урахуванням потреб основних стейкхолдерів – партнерів, інвесторів тощо, за виключенням конкурентів (їх доступ до інформації мусить бути обмеженим).

Керована підсистема (об'єкт) включає елементи, що забезпечують реалізацію виробничих, господарських, комерційних та інших процесів, які й закладають основу економічної активності підприємства.

Взаємозв'язок між суб'єктом і об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства подано на рис. 1.8, який ілюструє логіку вхідних/вихідних потоків, управлінських рішень та трансформаційних процесів у межах єдиної системи забезпечення конкурентних переваг.

Сформована модель управлінської взаємодії дозволяє окреслити логіку трансформації ресурсів у конкурентні результати. Проте для забезпечення аналітичної обґрунтованості менеджерських рішень необхідне застосування механізмів, що дозволяють здійснювати порівняння внутрішніх процесів

із зовнішніми еталонами. У цьому аспекті доцільним є впровадження механізму управління конкурентоспроможністю підприємства з використанням порівняльного аналізу, який забезпечує стратегічну адаптивність управлінської системи конкурентоспроможності (рис. 1.9).

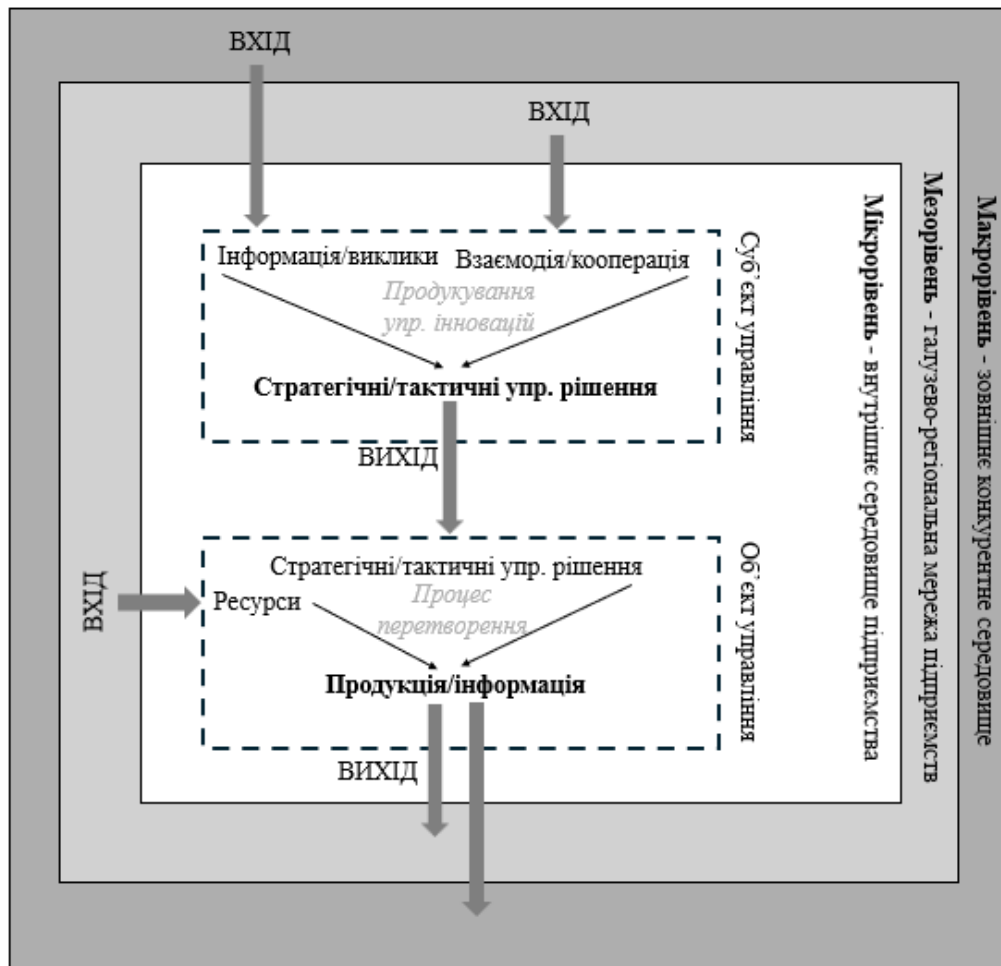


Рисунок 1.8 – Модель системного підходу управління конкурентоспроможністю через взаємозв'язки суб'єкту та об'єкту на тлі повного конкурентного середовища.

Джерело: побудовано автором на основі [43]

Рис. 1.9 має послідовну структуру, де блоки виконують функції входу, трансформації та виходу в межах управління конкурентоспроможністю компанії. Рух ефекту управлінського впливу спрямований зліва направо, від стратегічного лідерства до безпосередніх результатів діяльності, що і визначатимуть ефективність та конкурентоспроможність підприємства

наприкінці. Відправною точкою є лідерство, адже це власне те, що і задає стратегічні орієнтири, формує бачення, культуру, цінності, які визначають підхід до управління конкурентоспроможністю. Механізм управління конкурентоспроможністю акумулює ресурсну базу підприємства, що в сукупності є вихідними елементами, які забезпечують функціонування наступних процесів.

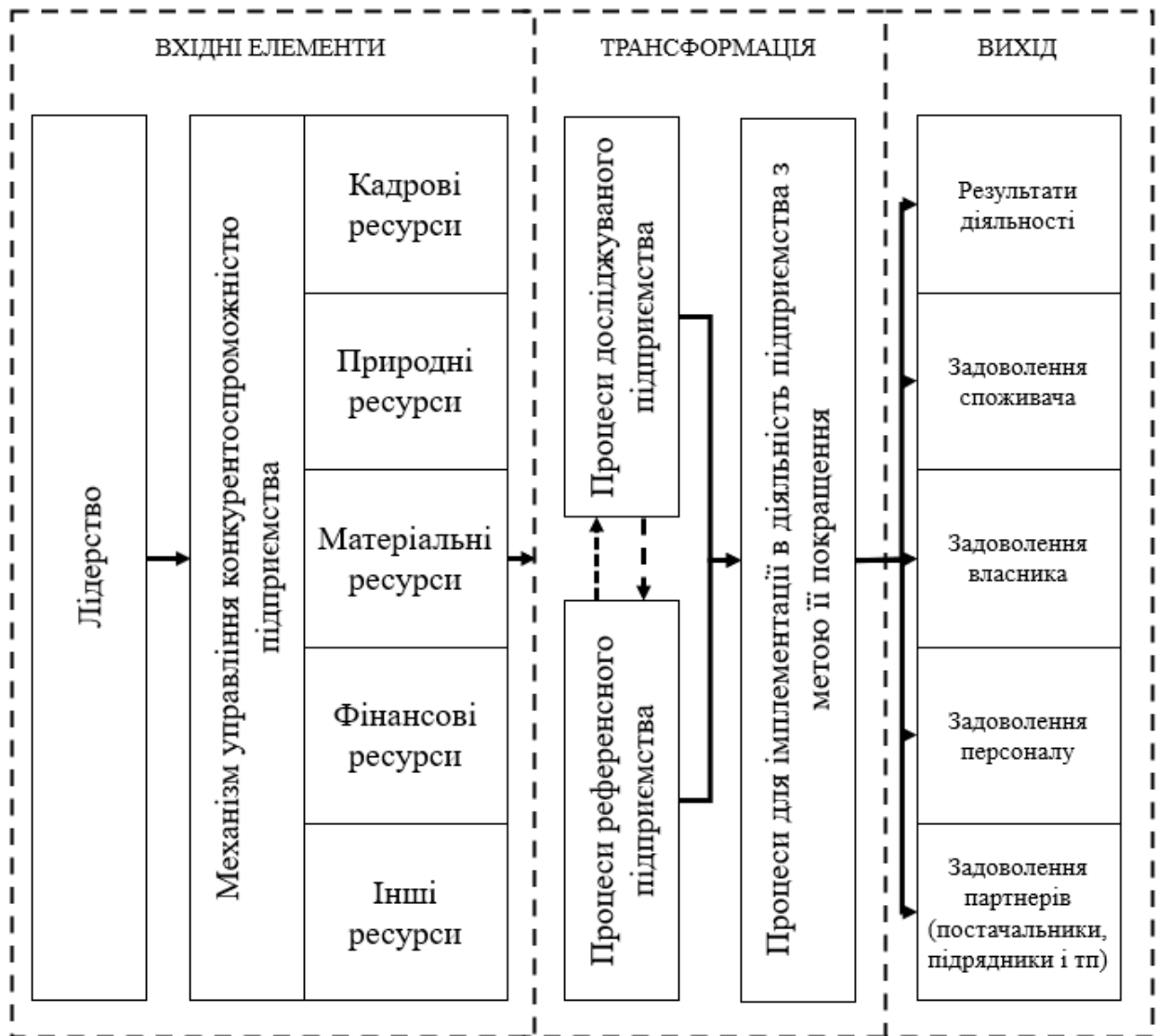


Рисунок 1.9 – Механізм формування та реалізації конкурентоспроможності підприємства на основі порівняльного аналізу

Джерело: побудовано автором на основі [38, 89, 107]

Центральний блок (трансформаційний) обґрунтовує момент та підхід до внесення змін, удосконалення діяльності на основі практик, отриманих

внаслідок дослідження еталонних підприємств. Мається на увазі те, що модель передбачає втілення порівняльного аналізу для виявлення найкращих позицій у діяльності інших компаній. Однак, процес адаптації виділених практик конкурентів / партнерів не повинен бути простим копіюванням. Якщо еталонний процес не узгоджується зі специфікою аналізованого підприємства, він не «приживеться» і не забезпечить покращення. Ключовим завданням є не перенесення самого процесу, а інтеграція його відмінних (кращих) рис, принципів, які забезпечують ефективність. Це вимагає глибокого розуміння причин, чому еталонний процес перевершує особистий, і трансформації цих причин з огляду на ресурси (вхідні позиції) нашого підприємства. За умови якщо аналіз, фільтрація та втілення будуть проведені коректним шляхом, управлінцям вдасться досягти бажаного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

У цьому контексті доцільним є представлення поетапної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства, яка деталізує логіку реалізації трансформаційного впливу. Рис. 1.10 демонструє чотири послідовні стадії, що охоплюють діагностику, оцінку, формулювання та реалізацію управлінських заходів, і тим самим конкретизує механізм досягнення конкурентних результатів. Пропонована схема відображає управлінський цикл, що виходить з аналізу зовнішнього середовища, і завершується моніторингом реалізованих заходів.

Стартовим кроком є діагностика конкурентного середовища – цей етап формує основу для порівняльного аналізу та виявлення еталонних практик. Наступна стадія включає роботу з параметрами та оцінку, що дозволяє зіставити власні позиції із позиціями партнерів або конкурентів. На основі порівняльного аналізу визначаються найкращі процеси, які не копіюються, а адаптуються з урахуванням специфіки підприємства, що й обумовлює крок формулювання та реалізацію заходів. Завершальний етап моніторингу та контролю передбачає виявлення відхилень та коригування управлінських дій.

Це забезпечує зворотний зв'язок і стабільність досягнутих конкурентних переваг.

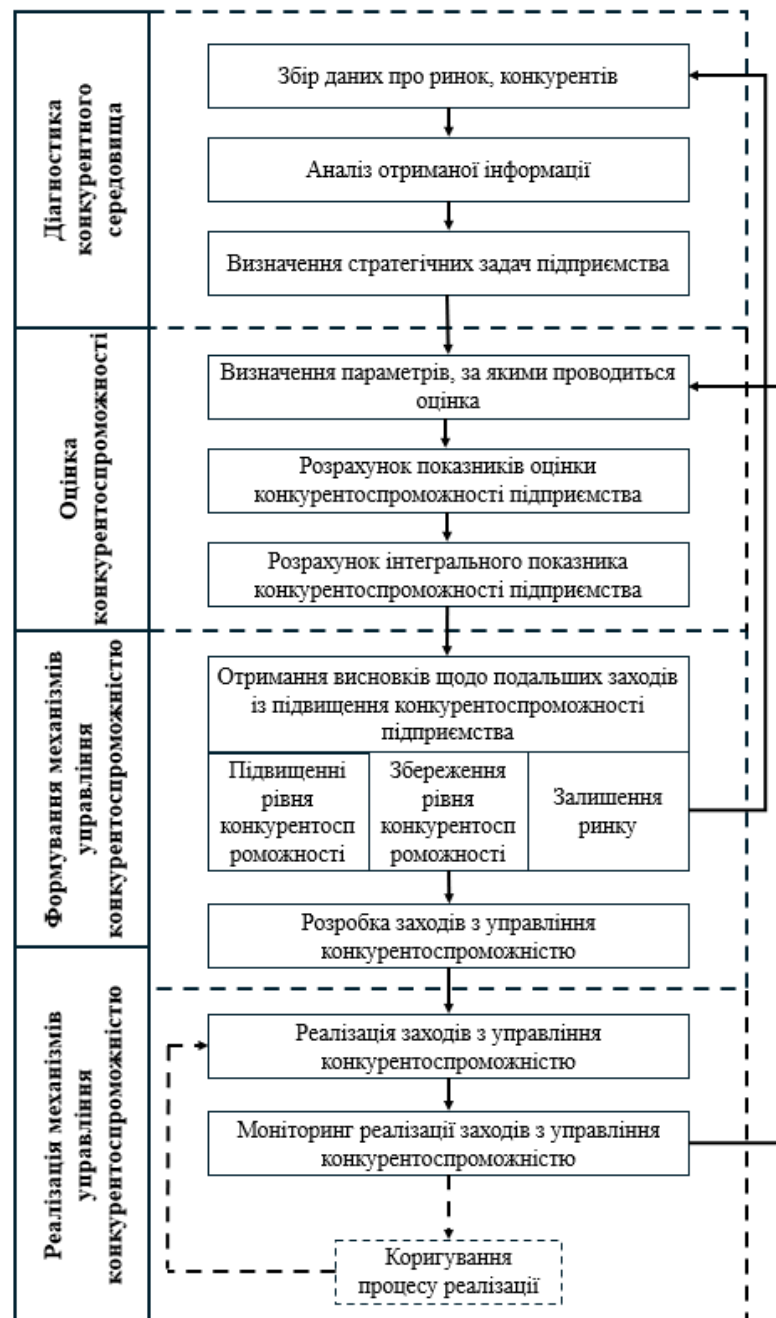


Рисунок 1.10 – Процесно-етапна модель управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [47, 80]

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства є багатокомпонентним та етапним процесом, особливістю якого є необхідність

системного підходу, що поєднує внутрішні управлінські дії з аналізом зовнішніх еталонних практик. Ефективність управління залежить не лише від здатності підприємства акумулювати ресурси, а й від вміння інтегрувати найкращі принципи конкурентної діяльності з огляду на власну специфіку. Такий підхід забезпечує цілеспрямоване вдосконалення, що сприяє досягненню стійких конкурентних переваг та статусу.

1.3 Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах високої динамічності зовнішнього середовища адаптивні властивості підприємств мають реалізовуватися через систематичний, комплексний аналіз ринкової кон'юнктури, власного конкурентного потенціалу та ефективності його втілення. Перманентна трансформація середовища існування зумовлює необхідність гнучкого реагування на зміни, що, в свою чергу, вимагає від управлінців обґрунтованої оцінки позицій компанії у конкурентному полі. Конкуренція слугує ключовим координатором дій агентів ринку, що визначає актуальність і розмаїття методичних підходів до ідентифікації та оцінювання рівня конкурентоспроможності.

Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає не лише стратегічне бачення компанії, а й здатність до об'єктивного вимірювання власних поточних позицій у ринковому середовищі. Як було визначено у підрозділі 1.2, поетапна модель управління включає низку логічно взаємопов'язаних блоків, серед яких оцінка конкурентоспроможності відіграє ключову роль. Саме цей етап забезпечує подальшу трансформацію, адаптацію підходів та практик еталонних компаній та формування управлінських рішень. Без якісної та кількісної оцінки неможливо визначити актуальне положення, рівень конкурентоспроможності компанії, обґрунтувати потребу у змінах чи

сформувати релевантні стратегічні цілі для неї. Тому наступним кроком дослідження є систематизація методів оцінки конкурентоспроможності, що дозволяє сформувати більш глибокий алгоритм їх проведення та реалізацію бенчмаркінг-аналізу.

Як нами вже було попередньо виявлено, загальноприйнятого тлумачення «конкурентоспроможності» на сьогодні не існує, внаслідок чого відсутнє і спільне рішення стосовно використання конкретних показників, методів її оцінювання та прогнозування. А ті спроби уніфікації оцінки конкурентоспроможності, виведення єдиного інтегрального показника, які до цього часу були здійснені, на жаль, не принесли успіху. Але причина цієї проблеми на поверхні: це зумовлюється тим, що лише обмежений спектр параметрів піддаються кількісному вимірюванню, значна частина показників (наприклад, соціальні, політичні, культурні) мають суттєвий, іноді й вирішальний, ефект, проте залишаються складними для формалізації та точного калькулювання. У зв'язку з цим, на практиці оцінювання застосовуються найрізноманітніші підходи, кожен з яких має власні логіку, сферу застосування та глибину аналізу, що зараз зумовлює необхідність їх уточнення та систематизації.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним і багатофакторним завданням, яке зводиться до інтерпретації і оцінки системи показників, які характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність [25].

Оцінювання розвитку підприємства з перспективи його конкурентоспроможності здійснюється переважно на основі двох узагальнених методичних підходів – структурного та функціонального. Структурний підхід орієнтований на дослідження позицій підприємства в межах галузевого ринку з урахуванням таких параметрів, як рівень концентрації виробництва та капіталу, ступінь монополізації, наявність бар'єрів входу для нових учасників, рівень диференціації продукції, потенціал технологічних інновацій та ефективність масштабного виробництва. Цей

підхід дозволяє оцінити зовнішні умови конкурентної взаємодії та стратегічну стійкість підприємства. Функціональний підхід, навпаки, фокусується на внутрішніх характеристиках підприємства, що визначають його здатність до ефективної ринкової діяльності. Він передбачає оцінку конкурентоспроможності на основі показників виробничої ефективності, фінансової стабільності, збутової активності та якості товарної номенклатури. До переваг функціонального підходу належить можливість використання системи кількісних індикаторів, які забезпечують об'єктивне вимірювання ключових аспектів фінансової, господарської діяльності (наприклад, продуктивність праці, фондівіддача, ліквідність тощо). Це дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а й визначити його реальну позицію в межах свого ринку. Водночас функціональний підхід має певні обмеження, оскільки не охоплює низку нематеріальних чинників, що також впливають на конкурентоспроможність, таких як імідж, інноваційний потенціал, репутація тощо. Таким чином, для комплексної оцінки конкурентоспроможності доцільним є поєднання обох підходів, що забезпечує баланс між зовнішньою позицією підприємства та внутрішніми ресурсними можливостями [6].

До ключових вимог комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства належить їх здатність забезпечити порівнянність окремих показників стану, можливість співвіднесення отриманих значень із середньогалузевими / нормативними параметрами, а також виявлення критичних відхилень [4]. Така аналітична властивість методики дозволить не лише констатувати поточний стан підприємства, а й сформулювати обґрунтовану стратегію реалізації управлінських заходів, спрямованих на усунення відхилень та підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства — це інструмент стратегічного розвитку, який передбачає аналіз здатності підприємства створювати унікальну цінність у порівнянні з конкурентами, що базується на поєднанні кількісних і якісних показників [42, 92, 103].

Здійснення оцінки та управління рівнем конкурентоспроможності підприємства зумовлюється низкою чинників:

1. Загроза втрати ринкових позицій та фінансової стабільності. У сучасних умовах конкуренції втрата конкурентоспроможності продукції або підприємства може призвести до зниження прибутковості, втрати клієнтів і, в найгірших випадках до банкрутства. Тому у нагоді стане застосування системи показників, що дозволяють здійснювати об'єктивну оцінку поточного стану підприємства та прогнозувати його розвиток, попереджуючи про потенціал входу до кризи.

2. Комплексна оцінка конкурентоспроможності є необхідною складовою стратегічного планування, зокрема у процесі фінансового оздоровлення підприємства. Вона дозволяє не лише виявити проблемні зони, а й обґрунтувати заходи щодо їх усунення на основі кількісного аналізу.

3. Формування ефективної цінової політики. Показники конкурентоспроможності слугують орієнтиром для визначення оптимального рівня цін, їх коригування відповідно до ринкових умов, а також для оцінки ефективності рекламних і просувальних кампаній. Це забезпечує узгодженість між вартістю продукції та її ринковою привабливістю.

4. Прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень. Інформація про рівень конкурентоспроможності підприємства є важливою для потенційних інвесторів, оскільки дозволяє оцінити не лише поточну привабливість об'єкта інвестування, а й рівень ризиків, пов'язаних із невизначеністю ринкового середовища. Це сприяє формуванню збалансованих інвестиційних стратегій.

Враховуючи наведені аргументи щодо необхідності оцінювання конкурентоспроможності, а також складність, багатовимірність і неоднорідність цього процесу, постає потреба у його впорядкованості. З метою забезпечення системності, логічної послідовності та можливості стандартизації окремих аналітичних стадій, доцільним є побудова етапної моделі оцінювання (рис. 1.11). Такий підхід дозволить структуровано

діагностувати конкурентний стану підприємства, забезпечити узгодженість між цілями аналізу, обраними методами та управлінськими рішеннями, що ґрунтуються на результатах оцінки.

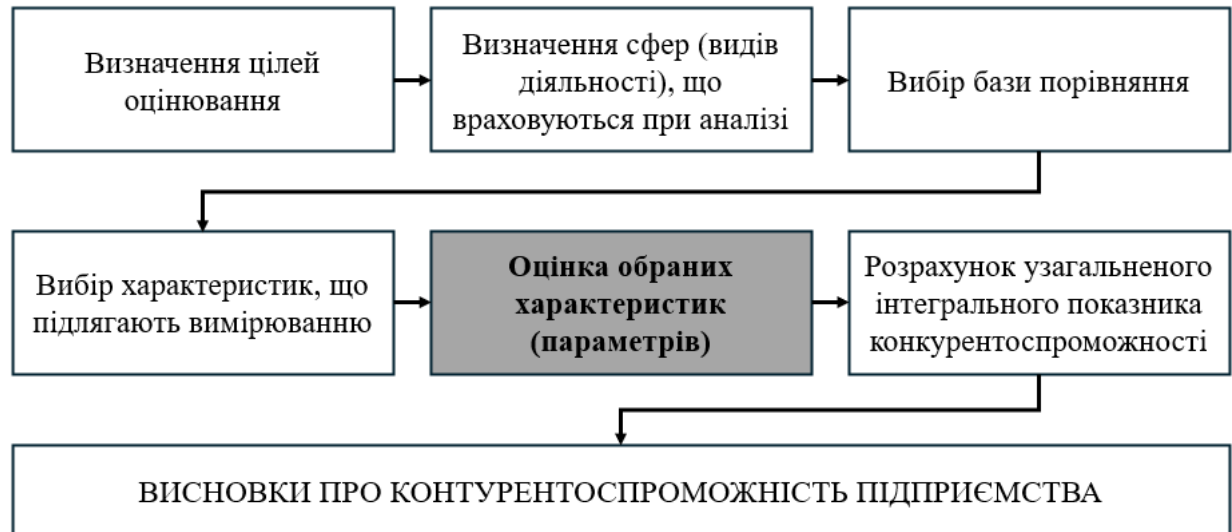


Рисунок 1.12 – Послідовність процедур оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [6, 34]

Цей алгоритм можна вважати деталізацією рис. 1.10, а саме блоку оцінювання конкурентоспроможності у процесно-етапній моделі управління. Пропонований алгоритм узагальнює оброблені нами наукові джерела та відображає спрощену модель традиційного підходу до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Найбільшу складність у цьому процесі становить етап оцінки обраних характеристик, що пояснюється переважанням якісних параметрів над кількісними. Кількісні індикатори мають перевагу завдяки своїй вивітрюваності та точності – вони дозволяють здійснювати об’єктивну оцінку на основі конкретних числових значень. Натомість якісні характеристики не піддаються прямому числовому вимірюванню, що ускладнює їх порівняння та об’єктивну оцінку. Вони можуть бути класифіковані як альтернативні (наявність/відсутність ознаки), атрибутивні (описові властивості) або порядкові (рівень прояву ознаки) (рис. 1.12). Складність оцінювання конкурентоспроможності полягає в тому, що

більшість релевантних характеристик мають якісний характер, а їх порівняння часто залежить від суб'єктивного сприйняття. Наприклад, підприємство У може вважатися більш конкурентоспроможним, оскільки активно впроваджує екологічно чисті технології, тоді як підприємство V використовує традиційні ресурсоемні методи. Проте, якщо продукція підприємства V більше відповідає очікуванням споживачів, має високий попит і дає стійкі фінансові результати, то саме воно може мати перевагу на конкретному ринку.



Рисунок 1.12 – Класифікація індикаторів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [43]

У продовженні дослідження видів оцінювання конкурентоспроможності вважаємо за доцільне акцентувати увагу на класифікації цього процесу більш широко. Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства базується на переліку ознак, що відображають їх призначення, характер показників та рівень деталізації (рис. 1.13).

За природою походження методів оцінювання виділяють 9 категорій, які в переважній більшості ґрунтуються на управлінських теоріях, та були запропоновані українськими науковцями Дмитрієвим І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. [22].



Рисунок 1.13 – Класифікаційна модель методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [4, 23, 42, 83]

За фінальним висвітленням результатів матричні методи використовують з метою демонстрації взаємозв'язків та оцінки конкретних аспектів конкурентоспроможності [50]. Індексні – проявляються через числові значення, а саме інтегральні показники та індекси. Графічні – забезпечують візуальне представлення результатів. Аналітико-діагностичні методи дають якісну оцінку стану, орієнтирів, позицій досліджуваних об'єктів. За ступенем охоплення можна виділити спеціальні – ті, що досліджують лише специфічні аспекти активності компанії, та комплексні – що дають загальну оцінку усіх або набору характеристик діяльності підприємства.

Рівні ухвалення рішень поділяються на стратегічні, тобто ті, що направлені на розвиток та характеризується довготривалістю використання, а також на тактичні – втілюють для аналізу короткочасних ознак, аби вирішити поточні операційні проблеми.

Групи методів за використовуваними індикаторами та фокусуються на розмаїтті математичних розрахункових підходів та залучені до дослідження категорії ознак аналізованого об'єкту.

Зважаючи на різноманіття підходів до оцінювання конкурентоспроможності, при виборі релевантних для конкретного підприємства методів, важливо не лише розуміти їх змістовне наповнення та результативність, а також розглядати їх застосування з прикладної точки зору: враховувати їхню часову ефективність та рівень об'єктивності. Часто ці очевидні нюанси можуть грати вирішальну роль в достовірності, коректності та вчасності кінцевих висновків (рис. 1.14 та додаток Б).

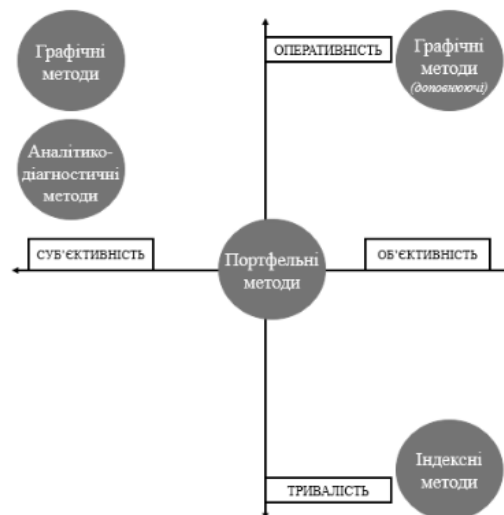


Рисунок 1.14 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності
з прикладної точки зору

Джерело: побудовано автором на основі [50]

З огляду на подальший план роботи та практичну частину дослідження пропонуємо побудову алгоритму оцінювання конкурентоспроможності підприємства, адаптованого до методів, що відповідно до класифікацій на рис. 1.14 за природою базуються на порівнянні з еталонним підприємством. Зіставлення характеристик досліджуваного об'єкта з референсним або лідируючим представником галузі дозволить нам виявити відхилення, оцінити рівень конкурентних переваг і сформулювати обґрунтовані управлінські

висновки. Рішення акцентувати увагу саме на цьому підході обумовлене тим, що ця категорія підходів до оцінювання дозволяє охопити широкий спектр напрямів діяльності підприємства, розглянути його у різних масштабах, та за допомогою зіставлення з конкурентом одразу отримати розуміння що, де, та яким чином можна вдосконалити на базі об'єкта дослідження. Крім того, методи порівняння з еталоном мають перевагу в контексті візуалізації результатів, адаптації до різних типів підприємств та можливості інтеграції кількісних і якісних показників, що є великою проблемою для багатьох інших підходів. Саме тому, пропонуємо акцентувати увагу на схемі алгоритму проведення оцінювання з урахуванням бенчмаркінгової специфіки цього підходу (рис. 1.15) [26, 52].

Наступний та останній етап нашого теоретичного дослідження пропонуємо присвятити вивченню безпосередніх методів, які можуть бути застосовані в якості оціночного інструментарію. Задля цього, аби створити якнайбільш адаптивний перелік підходів, однак який все ще буде давати доволі глибоку та точну оцінку конкурентоспроможності підприємства формалізуємо показники, дослідимо процес нормалізації значень, розглянемо підходи до розрахунків та інтерпретацію отриманих результатів, що в подальшому стане основою для прийняття управлінських рішень щодо конкурентоспроможності підприємства. У процесі вивчення особливостей обраних моделей будемо рухатися за ступенем їх глибини, деталізації та стратегічної спрямованості.

Вважаємо за доцільне розпочати аналіз із категорії методів, що дозволяють охарактеризувати стратегічне положення суб'єкта господарювання у ширшому ринковому контексті – з урахуванням взаємодії з макро- та мезорівнями. Іншими словами, з підходів, які ґрунтуються на інтегральних, «глобальних» показниках, таких як ринкова частка, темпи її приросту, рівень ринкової концентрації тощо, на відміну від «точкових» індикаторів, що відображають ефективність окремих підрозділів/напрямів ділової активності підприємства.

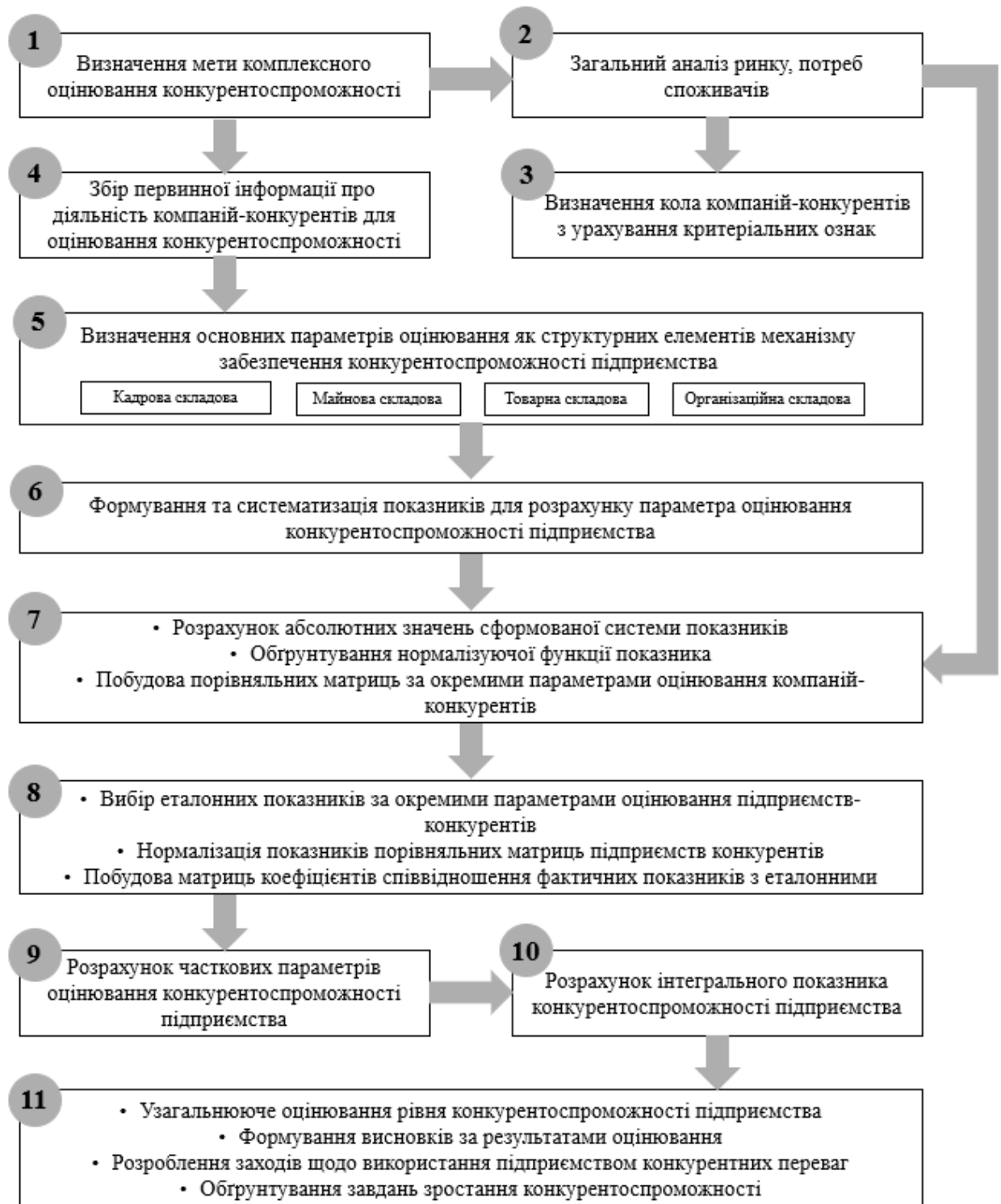


Рисунок 1.15 – Етапна методика комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [47]

Грунтуючись на ідеї конкурентоспроможності як циклу накопичення, нашарування досвіду, що включає стадії потенціалу, переваг, поточної конкурентоспроможності, статусу та імунітету (рис. 1.3), а не просто статичної

оцінки підприємства, пропонуємо дослідити відповідні пов'язані методи оцінки [11, 34]:

- Оцінка конкурентної позиції – що дасть зрозуміти наші першопочаткові характеристики на тлі інших, для подальшого розвитку показника конкурентоспроможності

- Оцінку конкурентної стійкості – дозволяє визначити здатність зберігати та адаптувати конкурентні переваги компанії в умовах змінного ринкового середовища, зовнішніх загроз і внутрішніх трансформацій

- Конкурентна карта ринку – більш широкий метод, який забезпечується «поверхневими» показниками, однак надає візуальне уявлення про розподіл підприємств у межах галузі і який дозволяє не просто оцінити конкурентоспроможність, а позиціонувати підприємство у стратегічному контексті ринку [9].

Оцінка конкурентної позиції – кількісно-якісний аналіз ринкового становища підприємства порівняно з основними конкурентами. Метод дозволяє визначити стратегічне місце компанії в галузі, враховуючи її ринкову частку, фінансову ефективність, репутацію, клієнтську базу та інноваційні переваги [74].

Етапи реалізації цього методу наступні:

- 1) Визначення кола конкурентів – обираються підприємства, що функціонують у тій самій галузі та мають схожий профіль діяльності;

- 2) Формуємо систему показників – серед ключових індикаторів може бути: частка ринку, рівень витрат і прибутку, репутація ринку, кількість споживачів, інноваційні переваги.

- 3) Присвоюємо вагові коефіцієнти – для того, щоб отримати якнайбільш валідні результати, варто прийти до експертного методу (проанкетувати керівників, клієнтів, посередників тощо).

- 4) Провести рейтингове оцінювання кожного показника – проранжувати кожне обране підприємство за кожним показником (наприклад, від 1 до 5).

5) Розрахувати інтегральну оцінку – помножити рейтинг на ваговий коефіцієнт і підсумувати результат.

6) Порівняти досліджуване підприємство з еталонним або середнім значенням – визначити позицію компанії: лідер, претендент, послідовник чи аутсайдер.

Такий метод привертає увагу на практиці своєю гнучкістю, оскільки може легко адаптуватися до специфіки галузі, дозволяє формувати управлінські рішення щодо позиціонування, охоплює як фінансові, так і нефінансові аспекти, результати легко представити у вигляді таблиць, діаграм, конкурентних карт. Однак, рейтинг і ваги можуть залежати від упередженості респондентів, оцінка залежить від складу обраних конкурентів, метод фіксує стан на певний момент, не враховуючи прогностичні зміни, і, крім того, метод не враховує детальні, глибинні внутрішні чинники як ринку, так і самого підприємства.

Оцінка конкурентної стійкості – це метод, що дозволяє проаналізувати довгострокову життєздатність підприємства, вміння компанії зберігати та адаптувати свої конкурентні переваги в умовах змінного ринкового середовища.

До етапів проведення такої оцінки віднесемо наступні кроки:

1) Визначення системи індикаторів – коефіцієнт виробничого потенціалу, рентабельність виробництва, коефіцієнт співвідношення витрат на управління та темпів зростання виробництва, коефіцієнт автономії, коефіцієнт маневреності власного капіталу, рентабельність продажів, коефіцієнт стабільності персоналу.

2) Присвоєння вагових коефіцієнтів (експертним шляхом).

3) Рейтингове оцінювання підприємств.

4) Розрахунок інтегральної оцінки стійкості.

5) Порівняння з конкурентами та визначення рівня стійкості – високий/середній/низький [74].

Перевагою даного методу є те, що він дозволяє оцінити не лише поточний стан, а й здатність підприємства витримувати ринкові виклики, комплексно охоплює різні аспекти – фінанси, виробництво, управління, дозволяє зіставити підприємства за рівнем стійкості в межах галузі. Недоліками підходу є складність збору даних, оскільки частина показників потребує глибокої внутрішньої інформації, яка може бути недоступною, обмежена адаптивність до нестандартних підприємств, і також можлива суб'єктивність у визначенні ваг та ранжувальному процесі.

І третім більш загальним методом виділимо побудову конкурентної карти ринку. Це аналітична матриця, яка дозволяє візуалізувати стратегічні позиції підприємств на основі ринкової частки та темпів її приросту. Метод поєднує кількісні розрахунки з класифікаційною логікою, що дає змогу визначити лідерів, претендентів, аутсайдерів та динаміку їхнього становища.

Перший крок – аналогічний попереднім методам – визначення гравців ринку, конкурентів для порівняльного аналізу. Далі проводиться розрахунок ринкової частки підприємств, за наступною формулою:

$$S_i = \frac{v_i}{v_m} \quad (1.1)$$

де: S_i – ринкова частка підприємства i ;

V_i – обсяг реалізації продукції підприємства i ;

V_m — загальний обсяг ринку.

Це додатково супроводжується визначенням мінімальне ($S_{\min}$) та максимальне ($S_{\max}$) значення ринкової частки за всіма значеннями S_i :

$$S_{\min} = \min(S_i), \quad S_{\max} = \max(S_i), \quad i = 1, \dots, n \quad (1.2)$$

Дисперсію (середньоквадратичне відхилення) ринкових часток, для яких $S > (<) S_{\text{ср}}$, розраховується за секторами (сильні/слабкі підприємства) визначимо за формулами:

$$\sigma = \sqrt{\left(\frac{1}{n}\right) * \sum (S_i - S_{\text{ср}})^2}, \quad i=1, \dots, K_i, \quad (1.3)$$

$$\sigma_1 = \sqrt{((1/K_i) * \Sigma(S_i - S_{cp1})^2)}, i=1, \dots, K_i, \quad (1.4)$$

$$\sigma_2 = \sqrt{((1/(n - K_i)) * \Sigma(S_t - S_{cp2})^2)}, t=1, \dots, n-K \quad (1.5)$$

де:

$K_i, (n-K_i)$ – кількість підприємств, для яких $S_i < S_{cp}$ ($S_t > S_{cp}$);

$S_i (S^t)$ – ринкові частки підприємств, для яких $S_i < S_{cp}$ ($S_t > S_{cp}$);

S_{cp1} – середнє арифметичне значення ринкової частки підприємств із слабкою конкурентною позицією, для яких $S_i < S_{cp}$;

S_{cp2} – середнє арифметичне значення ринкової частки підприємств із сильною конкурентною позицією ($S_t > S_{cp}$);

$$S_{cp1} = (1/k_i) \times \Sigma S_i, i = 1, \dots, K_i;$$

$$S_{cp2} = (1/(n - k_i)) \times \Sigma S^t, t = 1, \dots, n - K_i.$$

Після цього визначається темпи приросту ринкової частки:

$$T_i = \frac{S_i^t - S_i^{t-1}}{S_i^{t-1}} \cdot 100\% \quad (1.6)$$

де: T_i – темп приросту ринкової частки підприємства i ;

S_i^t – ринкова частка у поточному періоді;

S_i^{t-1} – ринкова частка у базовому періоді.

Наступним кроком підприємства вносяться до матриці конкурентної карти ринку (рис. 1.16).

Кожна позиція зазначена у матриці визначає стратегічне положення підприємства на конкурентному ринку, яке можна інтерпретувати з погляду рівня використання конкурентних переваг. Здатності протистояти ринковому тиску та перспектив розвитку.

Сильними сторонами цього методу є точність класифікації завдяки використанню статистичних меж, можливість порівняти між підприємствами та групами, та в цілому адаптувати цей метод до різних галузей. Обмеження

які є, це: потреба достовірних даних про обсяги реалізації та факт ігнорування якісних параметрів.

Групи підприємств за ринковою часткою Групи підприємств за темпами приросту ринкової частки підприємства	I. Ринкові лідери	II. Підприємства-претенденти на ринкове лідерство	III. Підприємства-послідовники ринкових лідерів	IV. Аутсайтери ринку
I. Швидке поліпшення конкурентної позиції	$\varphi_{\max} > \bar{\varphi} + 3\sigma_2$ Позиція 1 $\varphi_{\max} > \Delta\varphi > \Delta P + 3\sigma$	$\bar{\varphi} + 3\sigma_2 > \bar{\varphi}$ Позиція 5 $\varphi_{\max} > \Delta\varphi > \Delta P + 3\sigma$	$\bar{\varphi} > \bar{\varphi} - 3\sigma_1$ Позиція 9 $\varphi_{\max} > \varphi_s > \Delta P + 3\sigma$	$\bar{\varphi} - 3\sigma_1 > \varphi_{\min}$ Позиція 13 $\varphi_{\max} > \varphi_s > \Delta P + 3\sigma$
II. Поліпшення конкурентної позиції	$\varphi_{\max} > \varphi_{\text{ср}} + 3\sigma_2$ Позиція 2 $\varphi_i + 3\sigma > \Delta\varphi > \Delta P$	$\bar{\varphi} + 3\sigma_2 > \bar{\varphi}$ Позиція 6 $\varphi_i + 3\sigma > \Delta\varphi > \Delta P$	$\bar{\varphi} > \bar{\varphi} - 3\sigma_1$ Позиція 10 $\varphi_i + 3\sigma > \Delta\varphi > \Delta P$	$\bar{\varphi} - 3\sigma_1 > \varphi_{\min}$ Позиція 14 $\varphi_i + 3\sigma > \Delta\varphi > \Delta P$
III. Погіршення конкурентної позиції	$\varphi_{\max} > \bar{\varphi} + 3\sigma_2$ Позиція 3 $\varphi_i > \Delta\varphi > \Delta P - 3\sigma$	$\bar{\varphi} + 3\sigma_2 > \bar{\varphi}$ Позиція 7 $\varphi_i > \Delta\varphi > \Delta P - 3\sigma$	$\bar{\varphi} > \bar{\varphi} - 3\sigma_1$ Позиція 11 $\varphi_i > \Delta\varphi > \Delta P - 3\sigma$	$\bar{\varphi} - 3\sigma_1 > \varphi_{\min}$ Позиція 15 $\varphi_i > \Delta\varphi > \Delta P - 3\sigma$
IV. Швидке погіршення конкурентної позиції	$\varphi_{\max} > \bar{\varphi} + 3\sigma_2$ Позиція 4 $\Delta P - 3\sigma > \Delta\varphi > \varphi_{\min}$	$\bar{\varphi} + 3\sigma_2 > \bar{\varphi}$ Позиція 8 $\Delta P - 3\sigma > \Delta\varphi > \varphi_{\min}$	$\bar{\varphi} > \bar{\varphi} - 3\sigma_1$ Позиція 12 $\Delta P - 3\sigma > \Delta\varphi > \varphi_{\min}$	$\bar{\varphi} - 3\sigma_1 > \varphi_{\min}$ Позиція 16 $\Delta P - 3\sigma > \Delta\varphi > \varphi_{\min}$

Рисунок 1.16 – Конкурента карта ринку

Джерело: [9]

Завершальним методом стратегічного блоку визначення конкурентоспроможності в межах цього дослідження визначимо SPACE-аналіз. Він відкриває поточну ситуацію організації, беручи до уваги її сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози – стан зовнішнього середовища. Метод SPACE-аналізу є своєрідним похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінювання діяльності та визначення конкурентної стратегії компанії на ринку за такими групами критеріїв:

- фінансова сила (FS);
- конкурентні переваги (CA);
- галузева привабливість (IS);
- стабільність середовища (ES).

SPACE-аналіз може бути використаний як метод оцінювання конкурентоспроможності підприємства, саме в контексті стратегічного позиціонування [14].

Для роботи зі SPACE-аналізом необхідно пройти кілька етапів:

1. Підготовчий етап, на якому формується відповідна група фахівців для проведення досліджень.

2. Розробка критеріїв оцінювання та проведення відповідних розрахунків.

3. Узгодження стратегій розвитку. На цьому етапі проводиться аналіз отриманих результатів, формуються пропозиції щодо змісту та оцінюються можливості вибору більш привабливих конкурентних стратегій.

Технологія SPACE-аналізу базується на багатокритеріальному підході, що передбачає систематизований вибір релевантних параметрів, їх класифікацію за визначеними ознаками та присвоєння відповідних вагових коефіцієнтів згідно з обраною шкалою оцінювання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Групування показників SPACE-аналізу

FS	CA
– норма прибутковості; – виробничі витрати; – рентабельність вкладеного капіталу; – рентабельність інвестицій; – обсяги заборгованості; – здатність до підвищення рівня нагромадження та до залучення капіталу з зовнішніх джерел.	– динаміка змін частки ринку, що її обслуговує організація; – структура асортименту продукції, що виготовляється (з урахуванням рівня її прибутковості); – цінова політика; – рівень розвитку маркетингу (та інших важливих для даної галузі підсистем підприємства); – рівень якості продукції; – тип і тіснота зв'язків зі споживачами.
IS	ES
– кількість та основні характеристики, рівень конкуренції; – загальна привабливість галузі (порівняно з іншими галузями); – залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку; – стадія «життєвого циклу» галузі; – стабільність прибутків та загальна норма прибутку в галузі; – застосування виробів даної галузі в інших секторах економіки.	– темпи зростання (занепаду) економіки країни; – вплив іноземного капіталу на розвиток галузі; – вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі; – ступінь впливу держави на галузь (регулювання діяльності); – ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини; – ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури (у т. ч. від розвитку інформаційних технологій).

Джерело: [14, 27, 85]

У межах концепції SPACE-аналізу кожному з відібраних показників присвоюється кількісна оцінка за встановленою шкалою, а також ваговий коефіцієнт, що показує його значущість на загальному фоні. Підсумкове значення визначається шляхом множення експертної оцінки на вагу, а сума таких добутків у межах кожної групи свідчить про інтенсивність впливу конкретного блоку на стратегічне положення підприємства. Наступна побудова матриці дозволяє візуалізувати стратегічне поле, в межах якого функціонує підприємство, та визначити тип його поточної стратегії (рис. 1.17).

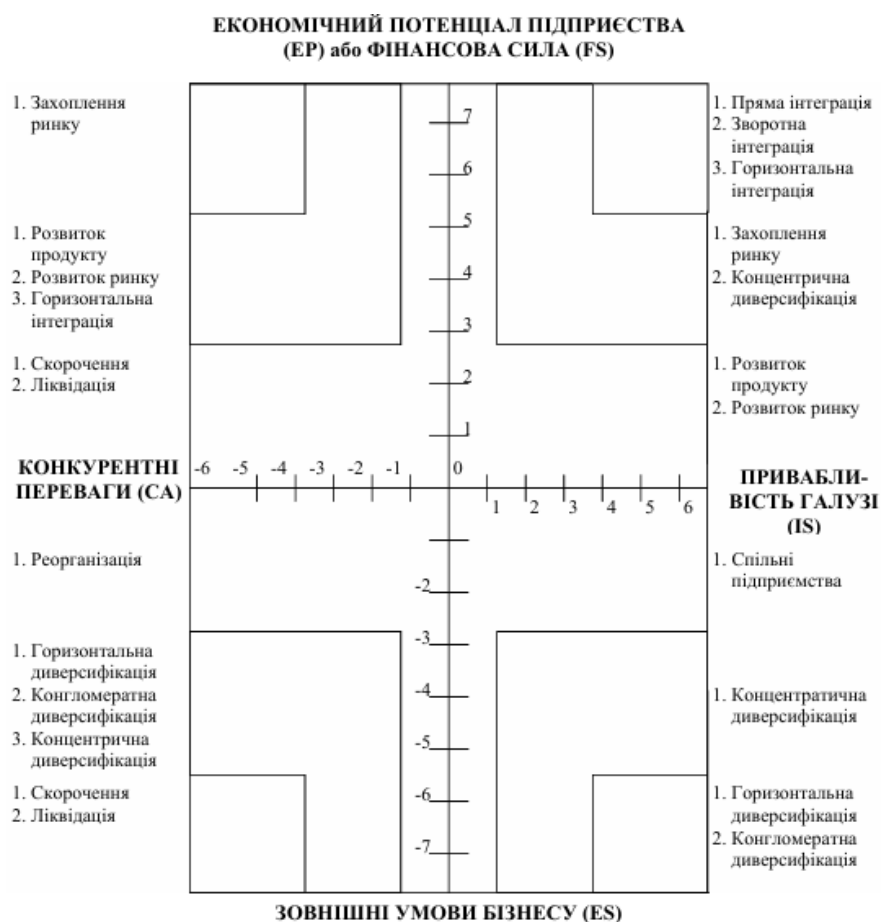


Рисунок 1.17 – Матриця SPACE-аналізу

Джерело: [80]

SPACE-аналіз є необхідним інструментом стратегічного управління конкурентоспроможністю, оскільки дозволяє комплексно оцінити вплив ключових чинників на позицію підприємства, визначити тип стратегії, що

відповідає поточному стану конкурентного середовища та місце нашої компанії у ньому, і надалі сформувані обґрунтовані управлінські рішення щодо зміцнення конкурентних переваг, адаптації до ринкових змін та визначення вектору стратегічного розвитку.

Після позиційного аналізу, що дозволяє окреслити загальне стратегічне положення підприємства у конкурентному середовищі, пропонуємо перейти до більш глибоких, деталізованих методів, які базуються на великій кількості індикаторів та дозволяють вивчати конкурентоспроможність з вузьких ракурсів. Їх ми подаємо після, так би мовити, стратегічного блоку оцінки конкурентоспроможності, саме як інструменти об'єктивізації.

Ці підходи не лише уточнюють рівень конкурентної сили підприємства, а й математично-обґрунтовано виявляють внутрішні резерви та потенційні точки зростання, що залишаються поза увагою при використанні попередніх макrorівневих методик.

Відповідно до запропонованого раніше алгоритму проведення оцінювання (рис. 1.15) ключовими напрямками комплексного визначення конкурентоспроможності підприємства є кадрова, майнова, товарна та організаційна складові.

Це об'єднання групових показників конкурентоспроможності засноване на теорії ефективної конкуренції, яка свідчить, що найвищу конкурентоспроможність демонструють ті підприємства, де узгоджено й ефективно функціонують усі структурні підрозділи, служби, а на результативність кожної впливає комплекс внутрішніх ресурсних чинників. Цей метод дозволяє як адаптуватися до багатьох індустрій, так і врахувати усі ключові саме для кожної внутрішні аспекти діяльності підприємств. Він може проваджуватися як і в рамках широкого порівняння усіх ключових гравців ринку, так і з одним еталонним підприємством [33].

Основними етапами є вибір досліджуваних показників та безпосереднє зведення інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Пропонуємо узагальнити можливі для використання індикатори відповідно до перелічених категорій (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Групування оціночних індексних показників конкурентоспроможності підприємства відповідно до теорії ефективної конкуренції

Напрямок дослідження	Показники калькулювання	Рекомендовані значення
Кадрова складова	Середній рівень кваліфікації	Зменшення
	Середній стаж роботи	Збільшення
	Коефіцієнт обороту робочої сили	Зменшення
	Прибуток на 1-го працівника	Збільшення
	Коефіцієнт випередження індексу продуктивності праці над індексом середньорічної ЗП	Збільшення
Майнова складова	Коефіцієнт реальної вартості майна	0,5-0,8
	Фондозабезпеченість	Збільшення
	Швидкість оновлення основних засобів	Збільшення
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,35
	Коефіцієнт маневреності власних оборотних активів	0,3–0,5
	Індекс постійного активу	Зменшення
Товарна складова	Оборотність товарних запасів	Збільшення
	Рентабельність реалізованих товарів	Збільшення
	Широта асортиментних позицій	Збільшення
	Коефіцієнт забезпеченості товарних запасів власними коштами	> 0,5
	Коефіцієнт стійкості асортименту товарів	Збільшення
	Середній індекс цін	Зменшення
	Частка неходових та залежаних товарів у загальній кількості різновидів товару	Зменшення
	Частка торговельних марок (брендів) у загальній кількості різновидів товару	Збільшення
Організаційна складова	Товарооборот на 1 м ² площі	Збільшення
	Загальна кількість внутрішньо-магазинних рекламних засобів та інформації	Збільшення
	Середній обсяг витрат часу покупців на очікування обслуговування	Зменшення
	Коефіцієнт демонстраційної площі	0,70–0,76
	Коефіцієнт установчої площі	0,27–0,32
	Загальна кількість додаткових послуг, які надаються покупцям	Збільшення

Джерело: [47]

Для застосування даних варіантів показників та порахувати в подальшому фінальний показник конкурентоспроможності підприємства варто додатково вдаватися до експертного методу, аби визначити ваги кожного показника, що може призвести до певного ступеня недостовірності у зв'язку з відсутністю об'єктивності у процесі оцінки.

Окрім перелічених показників, для товарної складової можна використати вже інтегральну формулу, яка пропонується для диверсифікованих компаній використовувати індекс товарної маси, що рахується як середньозважена величина індексу конкурентоспроможності кожного товару [43]:

$$J_T = \sum_{i=1}^p \beta_i \frac{n_i}{n_{i6}} \cdot \frac{K_i}{K_{i6}} \cdot \frac{3_{i6}}{3_i}, \quad (1.7)$$

де: P – кількість виробленої продукції;

n_i, n_{i6} – кількість товарі i -виду, що пропонується конкурентами на ринку;

β_i – коефіцієнт значимості i -го товару в конкуренції на ринку;

K_i, K_{i6} – комплексний показник якості конкуруючих товарів – даних і базових;

$3_i, 3_{i6}$ – витрати на придбання та використання цих товарів за їх життєвий цикл.

Також, у процесі експлорації літератури за темою ми ознайомилися з подібним (три з чотирьох груп показників схожі) за категоріями методом, однак більш компактним за своєю калькуляційною сутністю, та з вже стандартизованими ваговими коефіцієнтами (табл. 1.5).

Схожий перелік показників у своїй монографії аналізувала й дослідниця Н. П. Тарнавська, що ще раз засвідчує розповсюдженість цього принципу та гнучкість стосовно індикаторів на вимогу специфіки досліджуваної індустрії та підприємства [80].

Іншим узагальнюючим шляхом оцінки ефективності діяльності компанії можна розглянути співвідношення показників доходності або

за співвідношенням темпів росту основних показників: сукупних активів (T_a), обсягу продаж ($T_{оп}$) та прибутку (T_p) [22].

Таблиця 1.5 – Ущільнений підхід групування індексних показники конкурентоспроможності

Груповий показник	Критерій конкурентоспроможності
$EB = 0,31 B + 0,19\Phi + 0,40РП + 0,10ПП$	
Ефективність виробництва	Витрати виробництва на одиницю продукції, грн
	Фондовіддача
	Рентабельність реалізованої продукції
$ФС = 0,29 КА + 0,20 КП + 0,36 КЛ + 0,15 ОА$	
Фінансовий стан	Коефіцієнт автономії
	Коефіцієнт платоспроможності
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності
	Оборотність активів
$EЗ = 0,39РП + 0,31ДР + 0,3КР$	
Ефективність збутової діяльності та просування	Рентабельність продажів
	Приріст долі ринку
	Коефіцієнт ефективності реклами і коштів стимулювання збуту
Конкурентоздатність послуг	Експертний метод
Коефіцієнт конкурентоздатності підприємства	$ККП = 0,15 EB + 0,29 ФС + 0,23 EЗ + 0,33 КТ$

Джерело: [71, 73, 79]

Еталонною вважається нерівність «золотого правила економіки»:

$$100\% < T_a < T_{оп} < T_p$$

Показник T_a більший за 100% свідчить про нарощення економічного потенціалу та масштабів діяльності фірми. Превалювання темпів обсягу продажів над темпами активів говорить про збільшення інтенсивності використання фінансових ресурсів. Третя пара нерівності означає, що прибуток зростає швидше за обсяги продажів та капіталу, та демонструє підвищення рівня рентабельності продажів.

У ході дослідження методів оцінювання конкурентоспроможності варто приділити уваги і графічним методам, особливо популярними серед яких є багатокутник конкурентоспроможності або метод «радарів» та метод

«профілів». Це візуальні інструменти, що доцільно подати після індексного аналізу як інструмент графічної інтерпретації [50].

Багатокутник конкурентоспроможності – це графічна модель, що дозволяє візуалізувати рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом порівняння його продукції або послуг із аналогами конкурентів за найбільш значущими критеріями. Метод базується на координатній площині з оцінками за окремими факторами, що формують загальне уявлення про сильні та слабкі сторони аналізованого об'єкта (рис. 1.18).

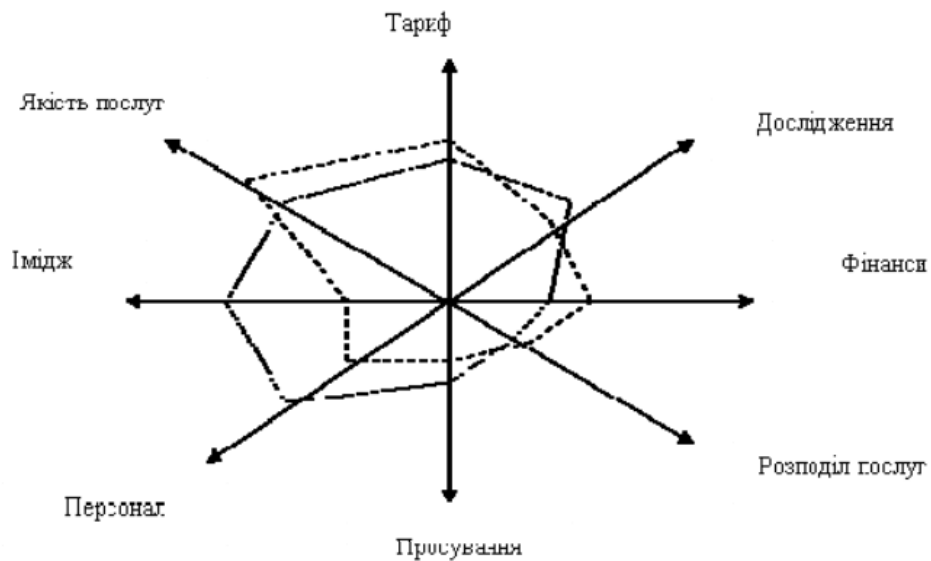


Рисунок 1.18 – Приклад побудови багатокутника конкурентоспроможності
Джерело: [75]

Для того, щоб реалізувати даний метод оцінювання, по-перше, визначають ключові фактори аналізу – обираються параметри, що найбільш суттєво впливають на конкурентоспроможність (наприклад: якість послуг, тариф, фінанси, імідж, персонал, дослідження), що визначають кількість осей на координатній площині. Надалі, кількісно оцінюють кожен фактор за шкалою (наприклад, від 1 до 10). Будують координатну модель, відкладаючи на осях бали та з'єднуючи їх у єдину фігуру. Для здійснення бенчмаркінгу, на одній площині будується декілька багатокутників, і тим самим оцінюється перевага або відставання за кожним критерієм різних конкурентів. Чим більша площа багатокутника – тим вищий рівень конкурентоспроможності.

Цей метод наочний, простий у реалізації, дозволяє провадити порівняння. Серед недоліків можна визначити однакову вагу факторів, що на практиці не завжди можливо, відсутність єдиного показника – не дозволяє обчислити узагальнену оцінку конкурентоспроможності, і очевидно – суб'єктивна природа виставлених балів, що не гарантує точності. Багатокутник доцільно використовувати як вступний етап аналізу, що дозволяє сформулювати загальне уявлення про конкурентні позиції підприємства, перш ніж переходити до глибших, деталізованих методик.

Щодо «методу профілів», він передбачає побудову графічного профілю підприємства на основі кількісних оцінок за окремими напрямками функціональної діяльності – управління, маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, інновації тощо. Кожен напрям оцінюється за системою показників, на кшталт тих, що ми досліджували під час аналізу індексних методів. Це дозволяє сформулювати індивідуальний профіль конкурентоспроможності. Після чого результати наносяться на координатну сітку утворюючи графічний профіль. У результаті заповнення заштриховується область оціночного поля. Чим більша площа заштрихованої області, тим вищий рівень конкурентоспроможності [75].

Отже, оцінювання конкурентоспроможності підприємства є складним, багатовимірним процесом, що охоплює як кількісні, так і якісні характеристики діяльності. Відсутність універсального індикатора конкурентоспроможності зумовлює потребу в системному підході, який поєднує різні методи від стратегічних до операційних, від інтегральних до функціональних.

Висновки за розділом 1

У результаті дослідження теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємств та його покращення можемо зробити наступні висновки:

1. Глибинна експлорація питання конкурентоспроможності підприємства, зокрема його тлумачення, дозволили запевнитися не лише в нагальній важливості усвідомлення ваги впливу цього показника та уміння вірно керувати ним задля долі компанії, а й в все ще неоднозначному ставленні та інтерпретування цієї проблеми. Вивчення релевантних для цієї теми теорій дозволило нам віднайти витoki історичного походження «клієнтоорієнтованості» як стратегічного інструменту підприємства, систематизувати різні трактування й виокремити ключові групи дефініцій – потенціало-орієнтовані, операційно-реалізаційні, стратегічно-стабілізаційні та інтегральні. Узагальнення цих підходів стало підґрунтям для формування власного термінологічного апарату «конкурентоспроможності підприємства» як інтегральної, динамічної характеристики, що забезпечує стратегічну життєздатність і адаптивність бізнесу в будь-яких умовах ринку. Крім того, це дозволило запропонувати фазову еволюцію конкурентоспроможності як розвиваючої властивості підприємства, що послідовно переходить від формування потенціалу до реалізації переваг та набуття стратегічної стійкості.

2. Окреслено багатовимірність управління конкурентоспроможністю підприємства за рахунок виокремлення факторів, сфер походження та чинників, що обумовлюють її формування як ключової риси суб'єкта господарювання. Встановлено, що ефективне управління можливе лише за умови поєднання прямого впливу на ендогенні чинники та стратегічної адаптації до екзогенних викликів. Відповідно до цього було розроблено модель системного підходу управління через взаємодію суб'єктів та об'єктів ринку на тлі усіх середовищ прояву компанії. Глибинне вивчення питання було

узагальнене створенням механізму формування та реалізації конкурентоспроможності, що супроводжувалося побудовою процесно-етапної моделі управління ними. У сукупності, представлення конкурентоспроможності підприємства як системної категорії сформувало повну стратегічну модель забезпечення стійких конкурентних переваг, тобто досягнення останньої фази динамічного циклу еволюції.

3. Завершальним здобутком теоретично-методичного дослідження конкурентоспроможності підприємства стало усвідомлення функціональності та багатокомпонентності процесу оцінки цієї характеристики. Вивчення практичних наробків науковців з цього питання дозволило дійти узагальнення -найточніший результат естимації забезпечується комбінуванням підходів оцінювання - структурних та функціональних. Обумовлення чинників, що спонукають до проведення оцінювання, а також формування відповідного класифікаційного дерева стало за основу у створення поетапної моделі, яка інтегрує кількісні та якісні показники та враховує специфіку бенчмаркінгового підходу. Більш того, на основі цього, попри незліченний спектр доступних методів для проведення процедури, було сформовано універсальний набір інструментарію з оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств, який дозволяє дослідити не лише внутрішньо ринкове положення компанії, а й її міць на рівні мікросередовища. Це узагальнення забезпечує об'єктивність висновків та практичну придатність для стратегічного управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»

2.1 Поточний стан функціонування пивоварної галузі України

Пивоварна галузь є одним з найдинамічніших сегментів харчової промисловості України, що поєднує багаторічні традиції і сучасні технології та поряд з цим характеризується високим рівнем рентабельності, що приваблює інвесторів. Вона відіграє важливу роль у формуванні внутрішнього валового продукту, забезпеченні зайнятості, розвитку суміжних галузей (аграрного сектору, логістики, упаковки) та формуванні експортного потенціалу, що у комплексі стає стратегічно важливим для національного господарства. Пивоварна галузь формує значний мультиплікативний ефект у національній економіці: одне робоче місце у виробництві створює до 5 додаткових у суміжних сферах, формуючи високу додану вартість і зміцнюючи місцеві бюджети. Завдяки цьому галузь виступає потужним бюджетоутворюючим компонентом [1, 30, 67, 70].

Видається доцільним проведення комплексного аналізу цього напрямку переробної промисловості, який дозволить оцінити його поточний стан, виявити ключові тенденції, визначити структуру конкурентного середовища та окреслити перспективи розвитку як її загалом, так і у подальшому окремих суб'єктів господарювання, що функціонують на цьому ринку.

Зважаючи на вищезазначену стратегічну вагу галузі, її вплив та високий рівень інтеграції в промислову економіку, релевантним є почати аналітичний розгляд саме з оцінки ринкової ємності. Цей показник дозволяє кількісно окреслити масштаби галузі та її долю серед інших сегментів подібної алкогольної продукції. Більш того, аналіз ємності ринку постає фундаментальним етапу, оскільки дозволить нам задати контекст та рамки

для подальших досліджень – від зовнішніх факторів впливу до конкурентної структури та стратегічного позиціонування учасників [1].

На рис. 2.1 подано результати узагальнення офіційної статистики щодо виробничої активності, імпортно-експортних потоків і ринкової структури алкогольної продукції в Україні. Діаграма ілюструє п'ятирічний період і демонструє розподіл ринкової ємності між ключовими сегментами: пивом, лікєро-горілочаними виробами, винами та слабоалкогольними напоями. Такий підхід дозволяє порівняти динаміку розвитку кожного напрямку та оцінити вагу пивного сегмента в загальній структурі галузі.

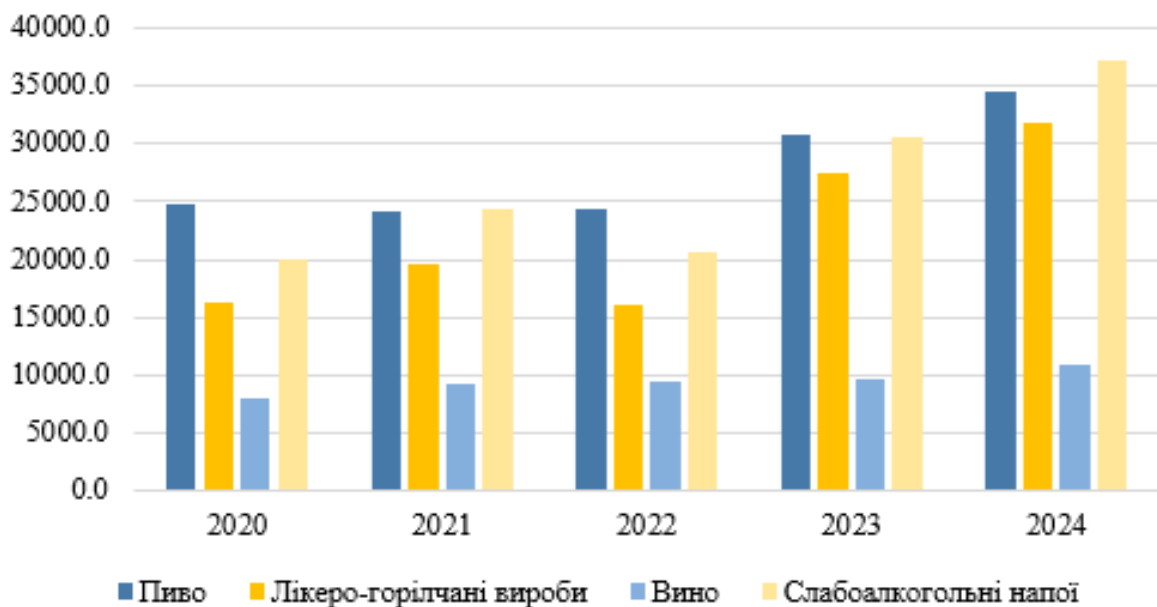


Рисунок 2.1 – Ємність ринку пива та суміжних алкогольних сегментів
у 2020–2024 роках, млн грн

Джерело: розроблено автором на основі [59, 60]

Протягом 2020–2023 років пиво стабільно утримує лідерську позицію, демонструючи щорічну ринкову ємність понад 20, а то й 30 млрд грн. Це суттєво перевищує показники інших категорій: лікєро-горілочані вироби коливаються в межах 15–30 млрд грн, вино зберігає найнижчі показники та займає лише близько 5–10 млрд грн, а слабоалкогольні напої показують

поступове зростання, і вже в останньому звітному періоді забирає левову частку ринку, перевищуючи 35 млрд. грн.

Акцентуючи увагу на пивній галузі, бачимо, що у період 2020–2022 років є незначне зниження з 25 млрд грн до 23 млрд грн. Відповідно до офіційних даних за галуззю, причинами такої стагнації стали затяжний відбиток пандемії, що вплинув на обмеження роботи та експортної активності, але виробництво скоротилося більшою мірою саме через бойові дії, зупинку окремих заводів і дефіцит тари. Загальний темп спаду становить -2,6%. У період з 2023 по 2024 роки відбулося різке відновлення ринку пива, яке на завершення звітного періоду досягнуло темпів приросту до 40%, що навіть перевищувало довоєнний рівень. Така тенденція обумовлюється збігом сукупності факторів, серед яких основним є те, що основні пивзаводи («Оболонь», «Карлсберг Україна», «АбінБев Ефес») адаптувалися до нових умов, відновили логістику та наростили обсяги. Крім того, дав свій відбиток інфляційний ефект, за рахунок якого ціни на пиво зросли на 15–20 % у 2023–2024 роках, що також збільшило грошовий обсяг ринку. І також доволі значно змінилася загальна культура споживання: знизалась популярність міцного алкоголю на користь легких напоїв. Відновлення роботи HoReCa-сектору, активізація розвитку крафтового сегменту, переорієнтація на внутрішній ринок раніше-діючих компанії, викликана обмеженням імпорту та логістичними труднощами – усе це також залишило свій відбиток та дозволило попри складні умови середовища не просто зберегти свої позиції, а й розширити їх.

Щодо тенденцій конкурентних секторів: слабоалкогольні напої демонструють найшвидше зростання, лікero-горілчані вироби відновилися лише у 2024 році, але не настільки стрімко – попит зміщується до «легших» напоїв, а вино зростає повільно: перш за все, через скорочення площ виноградників і високі витрати на імпорту сировину.

Таким чином, ємність ринку алкогольних напоїв в Україні після спаду у 2022 році демонструє стале зростання у всіх сегментах. Найбільший внесок у позитивну статистику зробили пиво та слабоалкогольні напої, тоді як вина та

лікero-горілчані вироби відновлюються повільніше. Така тенденція свідчить про адаптацію галузі до воєнних умов, поступове відновлення виробництва та зміщення споживчого попиту у бік «легкого» алкоголю.

Оцінивши кон'юнктуру ринку кількісно, пропонуємо перейти до аналізу зовнішнього середовища, яке і формує умови її функціонування та розвитку. Наступним етапом дослідження буде PEST-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити вплив макросередовища на пивоварну промисловість. Задля цього побудуємо табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз пивоварної індустрії України

Фактор	Коефіцієнт вагомості	Бал (де 1 – мінімальний вплив, 3 – максимальний вплив)	Загальна оцінка
<i>Політичні</i>			
Напруженість військово-політичної ситуації	0,18	3	0,54
Регулювання акцизної політики та податкового навантаження	0,1	2	0,2
<i>Економічні</i>			
Зниження купівельної спроможності населення	0,13	2	0,26
Інфляція та коливання цін на сировину	0,15	2	0,3
<i>Соціальні</i>			
Зміна споживчих уподобань (крафтове, безалкогольне пиво)	0,09	1	0,09
Зміна демогр. показників	0,12	2	0,24
<i>Технологічні</i>			
Розвиток онлайн-продажів та e-commerce	0,13	2	0,26
Інновації у виробництві (нові рецептури, екологічна упаковка)	0,1	1	0,1
РАЗОМ	1		1.99

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування та [3]

На основі проведеного опитування як академічних експертів з управління так і представників бізнесу, який функціонує в досліджуваній галузі, ми визначили вагові коефіцієнти та одержали відповідні бали

за обраними найкритичнішими факторами чотирьох напрямів: політики, економіки, соціального та технологічного розвитку (Додаток Ж). Найвагомішими чинниками впливу на існування досліджуваного середовища було констатовано політичні та економічні. Соціальні фактори мають реверсивний ефект: з одного боку, змінюються споживчі вподобання зростає інтерес до альтернативних видів пива та інших напоїв, з іншого – демографічне скорочення зменшує потенційний обсяг попиту загалом. Технологічні умови доволі перспективні, та сприятливо впливають на діяльність, проте їх вплив поки обмежений.

Отриманий загальний показник 1,99 засвідчує помірну нестабільність, несприятливість зовнішнього середовища для інтенсивного розвитку галузі. Однак попри умови високих ризиків, потенціал для відновлення за рахунок цифровізації, продуктових інновацій та стабілізації економічної ситуації є.

Оцінивши ситуацію внутрішнього ринкового середовища, доцільно буде торкнутися і питання динаміки ЗЕД пивної галузі, зокрема експорту та імпорту відповідної продукції. На рис. 2.2 подано п'ятирічну річну динаміку зовнішньоторговельних процесів досліджуваної галузі.

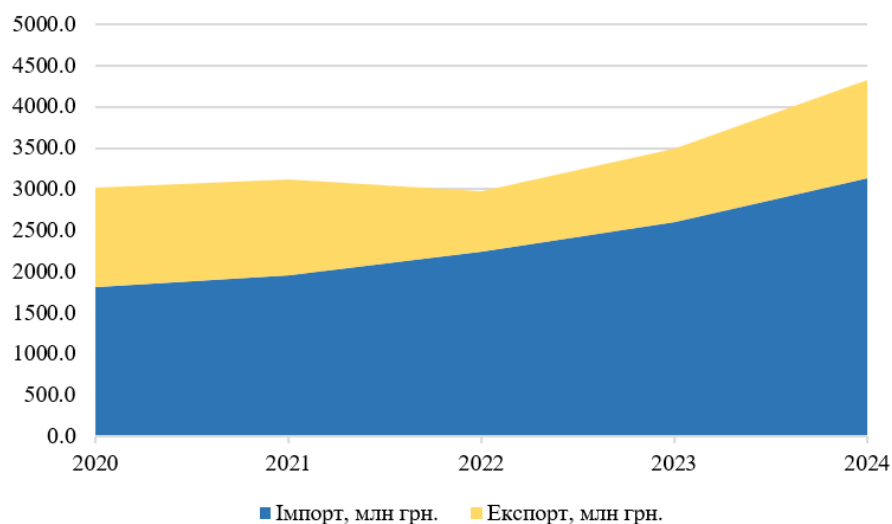


Рисунок 2.2 – Експортно-імпортна активність пивоварної галузі України
за 2020–2024 роки

Джерело: розроблено автором на основі [59, 60]

Як ви бачимо з побудованого графіку, експортно-імпортна активність пивоварної галузі демонструє стає зростання протягом усього досліджуваного періоду, окрім 2022 року, коли показник продажу внутрішньо виготовленого товару мав незначне зниження.

Говорячи більш детально про імпортну складову, його обсяг зріс майже на 70%, прорив чого особисто помітний на останні два роки активності. Це може свідчити про попит на імпортне пиво та збільшення частки іноземних брендів на ринку.

Щодо експорту, який загалом характеризується висхідною траєкторією руху, можна зауважити те, що незважаючи на деяку нестабільність (2022 рік), що, очевидно, викликано повномасштабною війною на території країни, статистика останніх двох років засвідчує зміцнення позицій українських виробників на зовнішніх ринках.

Аналізуючи ситуацію доречно зауважити, попри позитивну динаміку, ринок залишається імпортозалежним, оскільки маємо негативне зовнішньоторговельне сальдо. Для поліпшення балансу потрібне подальше розширення географії та глибини експорту українського пива.

Для подальшого якісного та комплексного аналізу конкретних компаній-представників пивоварної галузі, вважаємо за корисне розглянути нюанси пов'язані з найближчими стейкхолдерами – споживачами та конкурентами.

Покупець – це ключовий суб'єкт ринку, який формує попит, визначає структуру споживання та безпосередньо впливає на стратегічні рішення виробників. Саме тому аналіз тенденцій споживання та цільової аудиторії є також необхідним етапом у дослідженні галузі.

Відповідно до статистичного дослідження World Health Organization станом на кінець 2023 року, найпопулярнішими напоями серед українців є вино, пиво (II місце) та міцний алкоголь. Найбільша частка споживачів алкоголю серед однієї вікової категорії припадає на людей від 18 до 29 років. Помітне зниження тенденції вживання спиртних напоїв спостерігається після досягнення 60 річного віку (рис. 2.3).

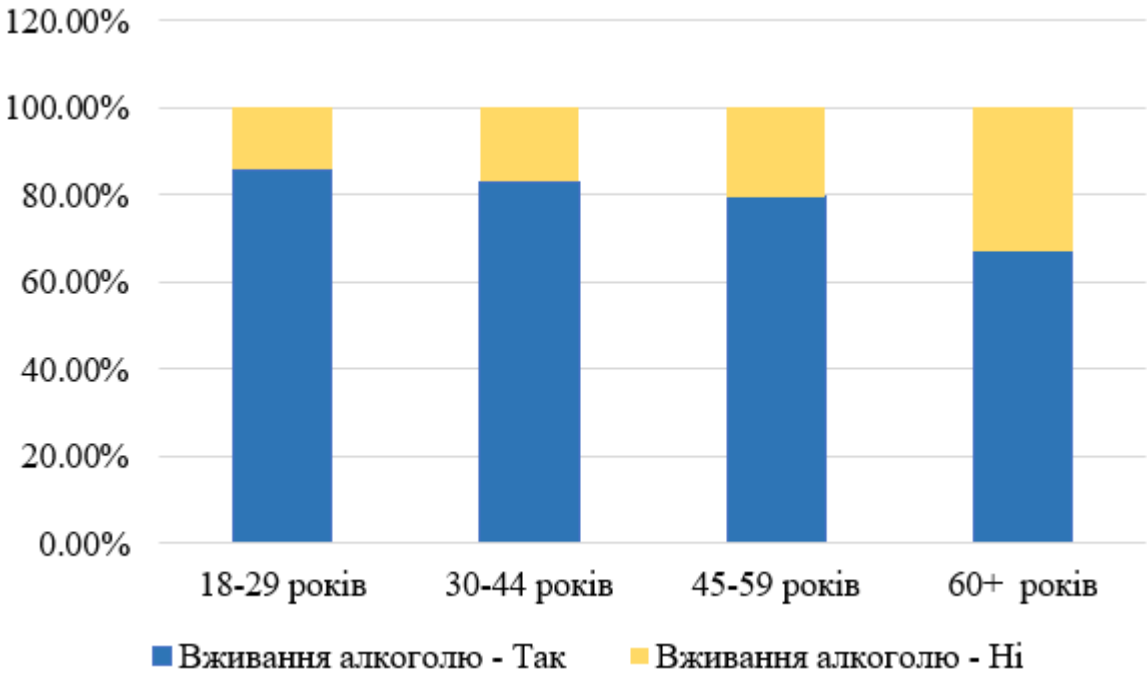


Рисунок 2.3 – Вікова диференціація споживання алкоголю в Україні станом на 2023 рік

Джерело: розроблено автором на основі [59, 60]

Вирішальними гравцями будь-якої галузі є безпосередньо підприємства, що і забезпечують її існування та розвиток у країні. Саме вони формують виробничу базу, реагують на зовнішні виклики та визначають напрями галузевого розвитку та трансформації. Загальна продуктивність, ефективність і результативність сукупності підприємств пивоварного ринку наочно відображається у динаміці обсягів виробництва пива (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка обсягів виробництва пива в Україні у 2014–2024 роках

Показники	Роки										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Обсяги виробництва, млн грн	11497	13147	14354	17370	20546	23836	24214	23367	22745	28950	32585
Темп приросту, %	-	14,4	9,2	21,0	18,3	16,0	1,6	-3,5	-2,7	27,3	12,6

Джерело: розроблено автором на основі [59, 60]

Для комплексного представлення результатів розрахунків темпів приросту та обсягів виробництва використано табличну форму, а їх графічна

інтерпретація (рис. 2.4) дозволяє чітко простежити ключові тенденції у динаміці галузі.

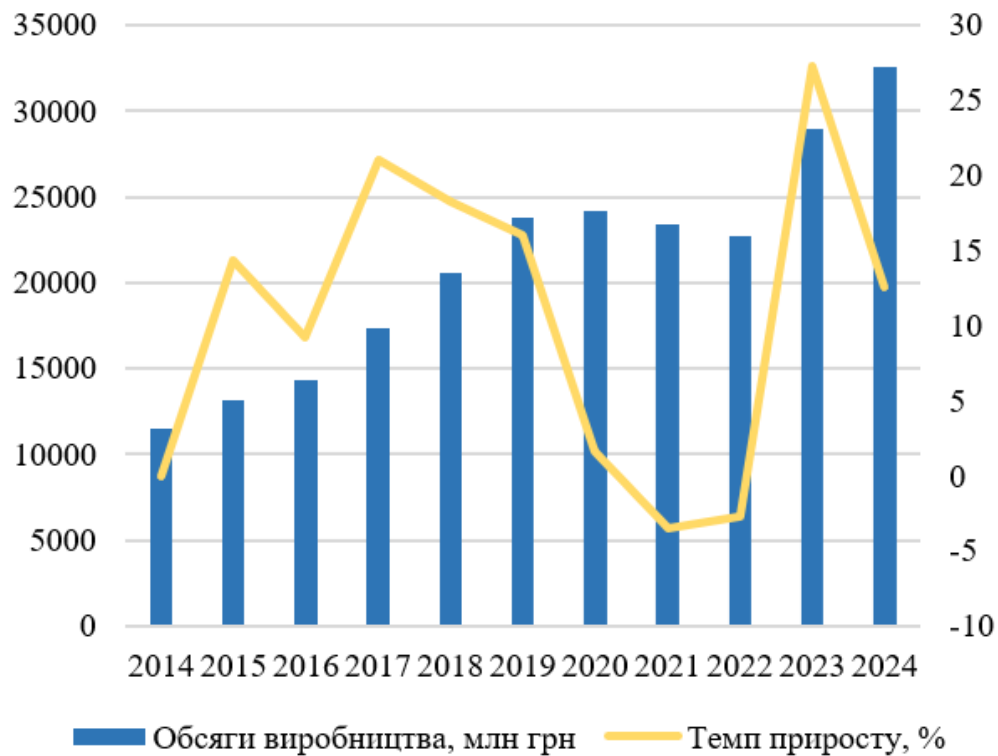


Рисунок 2.4 – Обсяги та темпи приросту виробництва за 2014–2024 роки

Джерело: розроблено автором на основі [59, 60]

Від початку періоду, що аналізується, і до 2019 року спостерігається доволі стабільне зростання, яке за 5 років збільшило виробництво у понад 2 рази. Рекордними темпами проросту характеризуються 2017 р. – 21%, а також 2018 р. – 18,3%. Цей період характеризується з одного боку відносної стабілізації курсу валют і економіки загалом, а з іншого – розширенням асортименту, виходом нових брендів і зростанням інтересу до крафтового пива. На 2020–2022 роки функціонування припадає хоч і зростання обсягів, однак рекордне до цього зниження темпів – аж до -3,5%. Причинами такого регресу є обмеження діяльності HoReCa, зниження попиту, зростання собівартості сировини, і порушення логістики та зупинки деяких виробництв-гігантів спричинені війною. 2023–2024 роки характеризуються різким відновленням, з рекордним темпом приросту в 27,3%, що свідчить

про поступову стабілізацію галузі, адаптацію виробників до нових умов, зміщення попиту на внутрішній ринок та зростання експорту. Однак, також свою роль відіграло підвищення цін і загальна інфляція, що збільшили грошовий обсяг виробництва.

Загалом динаміка демонструє циклічність розвитку пивного ринку – з глибокими спадами у кризові періоди та стрімким відновленням після. Позитивний тренд останніх звітних періодів говорить про високу гнучкість галузі, яка підтримується, і зростанням рівня технологічного оновлення, цифровізацією продажів диверсифікацією асортименту (появою крафтових, еко та інших видів пива).

Відповідно до статистичної інформації наведеної українською бізнес-аналітичною компанією «YouControl» визначено частки ринку та сформовано діаграму за ТОП-10 компаніями за цим параметром у національній пивоварній галузі.

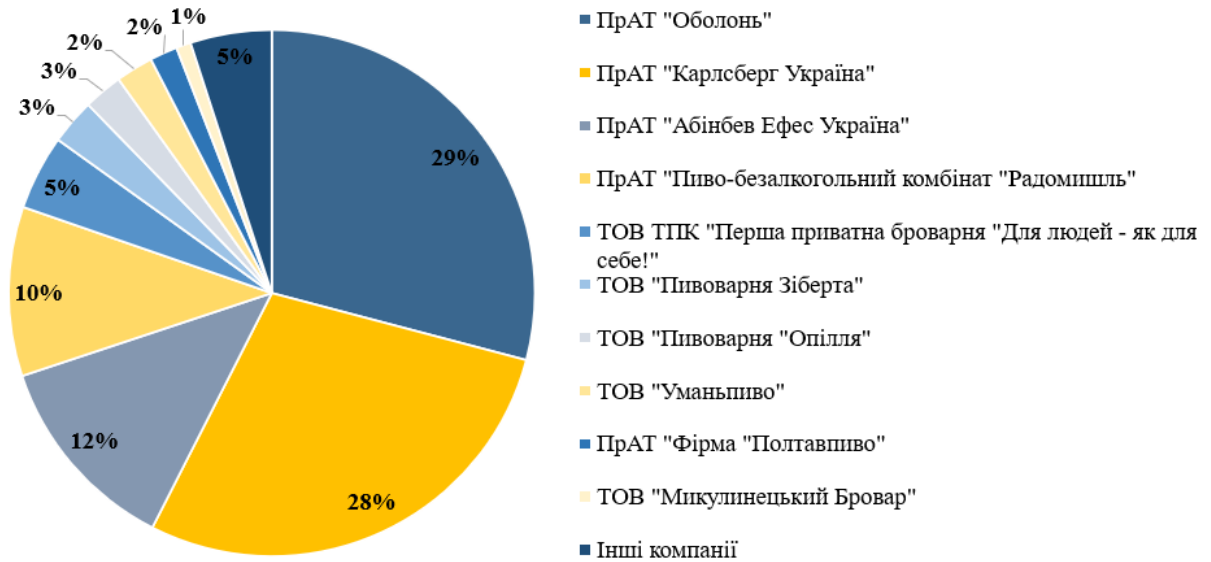


Рисунок 2.5 – Розподіл ринкових часток серед лідерів пивоварної галузі станом на 2024–2025 роки

Джерело: розроблено автором на основі [66]

Лідерами галузі є ПрАТ «Оболонь», яке на сьогоднішній день тримає 29,1% ринку та ПрАТ «Карлсберг Україна» під владою якого перебуває 28,4% пивоварної галузі.

Carlsberg Ukraine є частиною міжнародного концерну Carlsberg Group – однієї з найбільших пивоварних компаній Європи та четвертої у світі за капіталом. Група об'єднує близько 500 брендів пива та безалкогольних напоїв, має понад 40 000 працівників і експортує продукцію більш ніж у 150 країн. В Україні до складу компанії входять три заводи – у Запоріжжі, Києві та Львові [64].

ПрАТ «Оболонь» – єдина українська пивоварна компанія, яка є єдиним національним представником у топ-40 найбільших пивоварних концернів світу та є одним із лідерів ринку України. До структури підприємства входить головне виробництво в Києві – найбільший пивзавод країни, а також два дочірні підприємства («Пивоварня Зіберта», «Красилівське»), шість компаній із корпоративними правами, серед яких – «Охтирський пивоварний завод» та «Рокитнівський скляний завод», і два відокремлені виробничі цехи в Олександрії та Чемерівцях. Загальна чисельність персоналу становить близько 7,5 тисяч працівників [65].

Грунтуючись на графічному зображенні 2.5 розподілу влади на ринку пива, можемо припустити, що досліджуваний ринок є олігопістичним, оскільки лівовою часткою ринку – 80,3% володіють 4 перші компанії зі списку: ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Карлсберг Україна», ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» та ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль».

Аби переконатися у фіктивності наших припущень пропонуємо розрахувати наступні індекси:

- Індекс Герфіндаля–Хіршмана [69];
- Концентрація ринку CR4;
- Індекс (коефіцієнт) Лінда [46, 81].

За попередньо проведеними розрахунками, ми визначили, що ННІ становить 1984.04. Відповідно до математичних лімітів розроблених для цього

індексу, $1984.04 > 1800$ і це свідчить про високу концентрацію ринку, відповідно домінування кількох потужних гравців, що є ознакою олігополії.

Додатково, було розраховано концентрацію ринку за параметром CR4. ННІ показує “наскільки домінування сконцентроване”, в той час як CR показує “скільки ринку у великих гравців”. У результаті калькуляцій було отримано значення 80,3 – такий рівень концентрації свідчить про високу ринкову владу кількох фірм і обмежену конкуренцію.

Останнім показником для аналізу ми обрали Індекс Лінда, який допоможе встановити межі вже підтвердженої олігополії – тобто, скільки компаній формують ядро галузі.

На основі розрахунків нам вдалось побудувати наступний лінійний графік(рис. 2.6), який наочно демонструє переламні точки структури галузі.

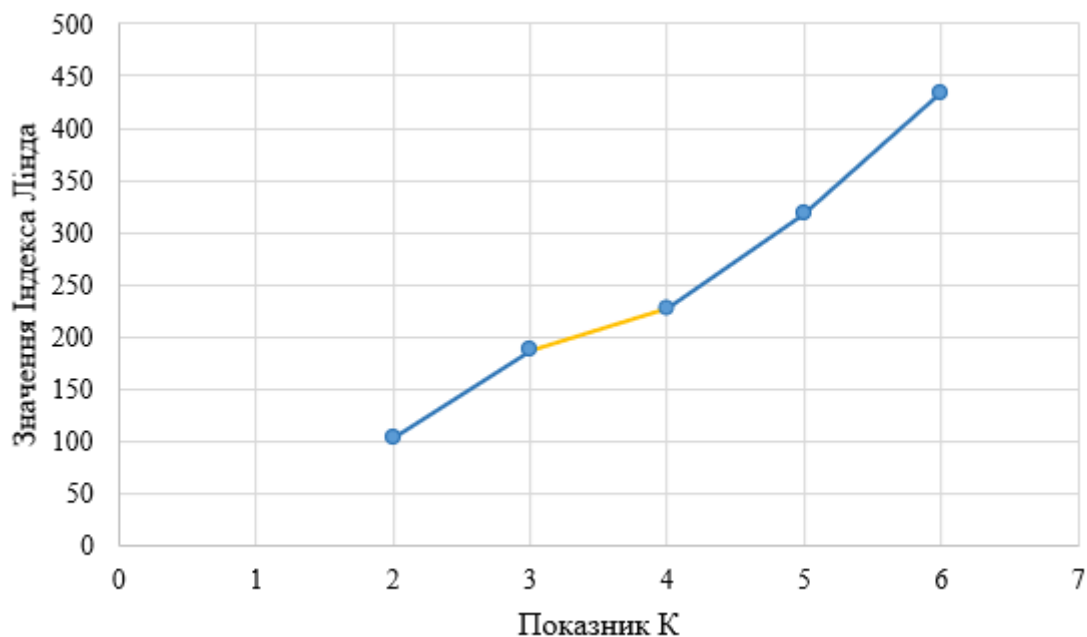


Рисунок 2.6 – Графік динаміки індексу Лінда

Джерело: розроблено автором на основі [66, 81]

Відповідно до обчислень та одержаних візуальних матеріалів, бачимо, що ринок вже можна вважали олігополістичним лише з огляду на першу пару компаній, так як спад графіку та індексу помічається одразу коли додаємо третє

підприємство для перевірки. Індекс Лінда підтверджує олігархічну структуру, де Оболонь і Карлсберг контролюють понад 57% ринку.

Наступним етапом аналізу галузі, зокрема її конкурентного середовища, є побудова «Карти стратегічних груп», яка дозволяє візуалізувати позиціонування ключових гравців ринку за обраними параметрами. Враховуючи раніше визначених десять лідерів за обсягами виручки, подальший аналіз буде зосереджено саме на цих представниках, як найбільш впливових стейкхолдерах пивоварної індустрії.

Вибір аналізу параметрів впав саме на показники, які стосуються характеру ринкової активності, а саме – індекс ринкової та репутаційної активності як узагальненої оцінки комерційної присутності та динаміки розвитку, та широту асортименту продукції як індикатор диверсифікації пропозиції та здатності охоплювати різні сегменти споживання.

Для визначення позицій за кожним індикатором спочатку проводився математичний розрахунок оцінки за кожним критерієм, а потім провадилася стандартизація та приведення до якісних параметрів. Результати розрахунків наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Вихідні матеріали «карти стратегічних груп»

	Кількість брендів	Якісна інтерпретація п.2	Індекс ринкової та репутаційної активності	Якісна інтерпретація п.4	Частка ринку, %
1	2	3	4	5	6
ПрАТ "Оболонь"	112	Широкий	6.43	Високий	29.1
ПрАТ "Карлсберг Україна"	156	Широкий	5.88	Високий	28.4
ПрАТ "Абінбев Ефес Україна"	130	Широкий	5.79	Високий	12.4
ПрАТ "ПБК "Радомишль"	49	Обмежений	2.99	Низький	10.4
ТОВ ТПК "Перша приватна броварня"	78	Середній	5.49	Високий	4.6
ТОВ "Пивоварня Зіберта"	10	Обмежений	5.88	Високий	2.8
ТОВ "Пивоварня "Опілля"	47	Обмежений	4.30	Середній	2.4
ТОВ "Уманьпиво"	23	Обмежений	4.61	Середній	2.3
ПрАТ "Фірма "Полтавпиво"	40	Обмежений	3.90	Низький	1.7
ТОВ "Микулинецький Бровар"	23	Обмежений	4.45	Середній	0.9

Джерело: розроблено автором на основі [57, 63, 64, 65, 66]

Визначення якісних показників проводилося через визначення кроків та встановлення меж.

Широта асортименту визначалася за рахунок кількісно аналізу багатства портфелю брендів кожного з підприємств, в той час як індекс ринкової та репутаційної активності був вирахований через більш широку низку параметрів в рамках маркетингового аналізу експертами української премії “Ukrainian Business Award” у 2023 році [57]. До переліку індикаторів увійшли наступні показники:

1. Кількість SKU на ринку.
2. Представленість в маркетах.
3. Коефіцієнт полицного простору.
4. Позитивні згадування у ЗМІ.
5. Негативні згадування у ЗМІ.
6. Знання ТМ (кількість брендових пошукових запитів Google).
7. Наявність нагород чи призів.
8. % позитивних відгуків.
9. Обсяг продажу 2022 (грн).
10. Співпраця з ЗСУ/волонтерами/благодійність.
11. Співпраця з країною-агресором/антидержавна риторика.

Беручи до уваги отримані показники перейдемо до побудову «Карти стратегічних груп» рис . 2.7.

Відповідно до графічної інтерпретації результатів, наразі більшою мірою підприємства українського пивоварного ринку представляють усі групові розміри глибини товарного асортименту, однак за індексом ринкової та репутаційної активності лідери за часткою ринку не нижчі за середнє значення.

Рухаючись до кластеризації, найбільшу групу за часткою ринку, де саме і зосереджена олігополістична сила згадана раніше, можна інтерпретувати як «Група лідерів національного масштабу», куди увійшли ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Карлсберг Україна» та ПрАТ «Абінбев Ефес Україна». Дані компанії показують найвищі показники ринкової частки й активності, широкий

асортимент (багато брендів, різні цінові категорії). Особливостями їх бізнес активності є на тлі інших гравців ринку високі інвестиції в рекламу, промо-кампанії та репутаційні проєкти. Ці підприємства закривають потреби як масового так і преміального ринку, тим самим формуючи конкурентне ядро галузі та задаючи стандарти розвитку пивного ринку України.

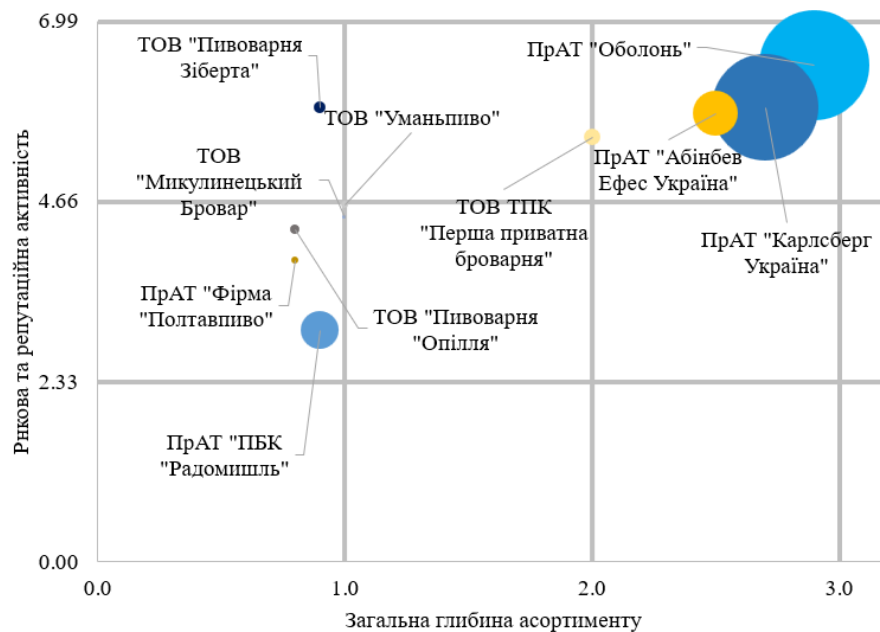


Рисунок 2.7 – Карта стратегічних груп за лідерами пивоварної галузі України станом на 2024–2025 роках

Джерело: розроблено автором на основі [57, 61, 66]

До групи 2 (середній асортимент, високий ІРРА), яку умовно можна вважати інноваторами середнього сегменту належить одне підприємство: ТОВ ТПК «Перша приватна броварня». Компанія має вже сильні позиції, динамічний брендинг, і завойовує свою частку ринку за рахунок виваженої, але не масштабної продуктової стратегії. Такий стиль роботи на ринку приносить успіх підприємству саме за рахунок унікальності пропозиції – компанія більшою мірою представляє крафтове пиво, що досі залишається відносною новинкою для українського споживача.

Групу 3 (вузький асортимент, висока впізнаваність і залученість) можна ідентифікувати як активні нішеві бренди. До цього кластеру належить

ТОВ «Пивоварня Зіберта». Акцент діяльності цього підприємства робиться на автентичності, якості та впізнаваності бренду. Компанія зберігає власну нішу завдяки унікальності продукту та сталому іміджу саме супер-преміум продукції на національному ринку.

І до останньої сформованої групи належать ТОВ «Уманьпиво», ТОВ «Микулинецький Бровар», ПрАТ «Фірма Полтавпиво», ПрАТ «ПБК Радомишль» та ТОВ «Пивоварня Опілля». Вони характеризуються обмеженою широтою асортименту та середнім рівнем ІРРА. Основна їх діяльність зосереджена на регіональних ринках, і ключовою перевагою цих представників є саме локальна впізнаваність.

Отже, побудована карта стратегічних груп демонструє чітку диференціацію учасників українського пивного ринку, які займають чотири стратегічні групи підприємств, що відрізняються масштабом діяльності, маркетинговими підходами та конкурентною поведінкою. Отримані результати свідчать, що структура українського пивного ринку має олігополістичний характер із домінуванням трьох національних корпорацій та функціонуванням низки регіональних і нішевих виробників [12]. Отримані результати стануть у подальшій нагоді при конкурентному аналізі конкретних підприємств та дозволить чітко визначити однокластерні підприємства, порівняння з якими і буде найбільш доцільним та логічно обґрунтованим.

На завершення галузевого аналізу пивоварного ринку України, вважаємо за доцільне окреслити актуальні виклики та тенденції, що визначають його подальшу траєкторію розвитку. Незважаючи на доволі втішні тенденції динаміки ринку, адаптації та активізації лідерів галузі після криз, викликаних пандемією та початком повномасштабного вторгнення, ринок пивоварень України має все ще й низку проблем. Виокремимо ключові трансформаційні тенденції [12, 19, 41, 58, 68]:

- Активне зростання виробництва крафтового пива, що відповідає зміні споживчих преференцій.

- Диверсифікація ринків збуту зокрема за рахунок HoReCa та онлайн-продажів.
- Розвиток бренду через покращення рецептур і збереження автентичного / традиційного характеру продукції.
- Зосередження на еко-рішеннях у виробництві та пакуванні.
- Розвиток цифрових каналів просування з акцентом на прямий діалог із споживачами. Застосування соціальних платформ для формування лояльності та підвищення впізнаваності бренду.
- Активізація співпраці з іноземними підприємствами для обміну технологічним досвідом.
- Зростання обсягів експорту, що свідчить про поступове відновлення ЗЕД в цій галузі.
- Скорочення виробничих потужностей деяких компаній-гігантів унаслідок припинення діяльності представництв, розташованих на тимчасово окупованих територіях або в зоні бойових дій.

2.2 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»

Фактологічною базою для виокремлення особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства слугувало ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», яка є спадкоємицею найстарішого пивоварного виробництва Слобожанщини – «Рогані», що бере свій початок понад століття тому. Такий багатий досвід у поєднанні із впровадженими сучасними технологіями та міжнародними стандартами якості обумовлюють сучасне позиціонування підприємства як одного з ключових гравців національного пивоварного ринку, що справляє істотний вплив на формування усієї галузі (Додаток В, Д).

На сьогодні ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» окрім частки українських власників забезпечує своє існування та розвиток за рахунок іноземних

акціонерів – бельгійського пивоварного концерну «Anheuser-Busch InBev» та турецького «Anadolu Efes». Компанія завоювала своє перше національне лідерство у 2000-х роках, однак запуск первинного представництва на базі Чернігівського пивного комбінату «Десна» як частини бельгійської компанії припав на 1996 рік. Згодом, через три роки воно злилося з Миколаївським пивзаводом «Янтар», і лише у 2000 році до бельгійсько-українського товариства доєднався Харківський завод «Рогань», що і стало завершальним етапом у формуванні організації під тоді ще старою назвою «САН Інтербрю Україна». У 2006 році відбулося злиття компаній в єдину юридичну особу, що тягнуло за собою повну реорганізацію українських заводів у безбалансові відділення ВАТ «САН ІнБев Україна», зареєстрованого у Києві (рис. 2.8). У період 2000–2005 років компанія спрямувала понад 215 млн євро на модернізацію пивоварного виробництва та популяризацію культури споживання пива в Україні. У 2005 році капіталовкладення сягнуло 50 млн євро, а у наступному – заплановано інвестування ще 80 млн євро. Фінальним етапом організаційно-правових змін стало реформування бельгійського акціонера, який пройшов процес злиття з турецьким «Anadolu Efes». Після цього підприємство набуло своєї сучасної назви «Абіенбев Ефес Україна» та стало функціонувати юридично об'єднано, але, за рахунок статутних правил, з точки зору внутрішнього управління на масштабі окремих заводів – доволі самостійно [63].

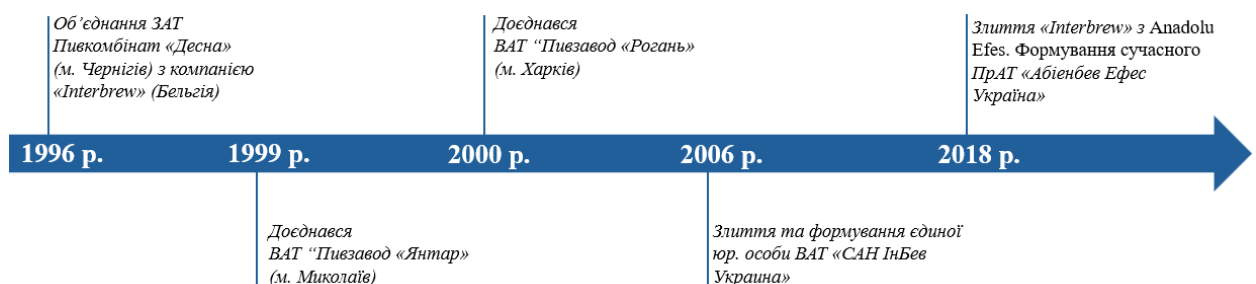


Рисунок 2.8 – Хронологія формування сучасної структури

AB InBev Efes Ukraine

Джерело: розроблено автором на основі [63]

Організаційно-правова форма новоствореного суб'єкта господарювання передбачала діяльність компанії як приватного акціонерного товариства, 98,0%-часка якого належана іноземному об'єднанню, а інші 2% дрібним власникам акцій (Додаток Г).

Така мультинаціональність засновників підприємства дозволила поодиноким українським компаніям вийти на новий етап свого життєвого циклу та досягти розквіту на національному ринку. Наразі підприємство «Абіенбев Ефес Україна» за рахунок іноземного капіталу та отриманих прав виготовляє продукцію для трьох брендів категорій: глобальні ТМ (Bud, Corona Extra, Stella Artois), міжнародні ТМ (Hoegaarden, Leffe, Beck's, Lowenbrau, Franziskaner, Spaten, Velkopoprovickiy Kozel), а також локальні ТМ («Чернігівське», «Рогань», «Янтар», тощо). Загальна кількість брендів налічує понад 20 марок, перелік яких нещодавно доповнився новими крафтовими видами [63]. Перевагою співпраці з іноземцями також стало відкриття ринку експорту. Продукцію глобальних та міжнародних торгових марок більшою мірою виробляють для закордонних споживачів з більше, ніж 50 країн світу – B2B партнерами з логістичного координування такого збуту переважно слугують незалежні компанії AB InBev та Efes. Крім того, важливо зауважити, що після початку повномасштабного вторгнення українська компанія релокувала лінії виробництва бренду «Чернігівське» до фінського партнера – саме воно стало першим локальним брендом, який вийшов на ринок європейського споживача.

Невід'ємною складовою характеристики пивоварної компанії є робота над контролем якості як самої продукції, так і менеджерським управлінням. Задля цього підприємство впровадило жорстку, але дієву систему перевірки усіх етапів виробництва, ознаки якої узагальнено на рис. 2.9.

Аби забезпечити ефективність та злагодженість менеджменту усіх можливих процесів у 2008 році на базі харківського представництва було ініційовано заснування «Бізнес Сервіс Центру». Станом на сьогодні, він є найбільшим європейським офісом AB InBev Efes, що об'єднує 600+

висококваліфікованих фахівців. Його призначення торкається керування ключовими напрямками корпоративного управління, зокрема: фінансовим менеджментом, логістичним забезпеченням, підтримкою комерційної діяльності, плануванням виробничих процесів і постачання, аналітикою, ефективністю операцій, управлінням персоналом, а також реалізацію стратегічних проєктів. Бізнес сервіс центр – це внутрішній підрозділ компанії, який і піклується про її адміністративну та стратегічну політику.

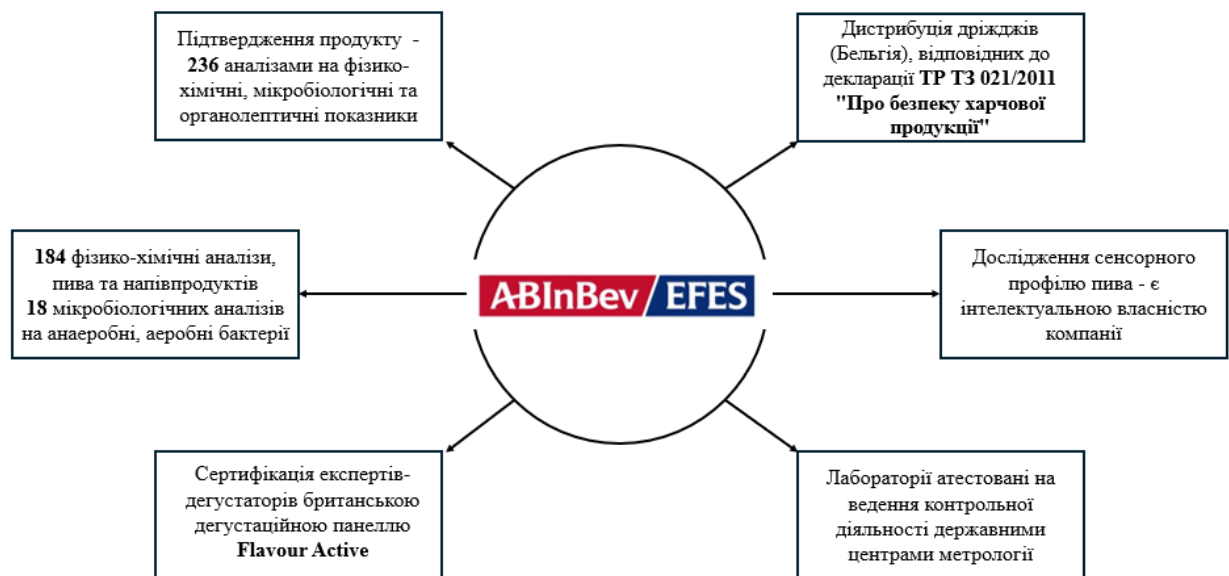


Рисунок 2.9 – Система контролю якості та сертифікації продукції

Джерело: розроблено автором на основі [63]

У продовження про харківську філію, оскільки це буде основним об'єктом дослідження для розробки та впровадження рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю, вважаємо за доцільне зацентрувати увагу на ній більш точно. На сьогодні Харківська броварня функціонує на площі 13 га, діяльність та обслуговування якої здійснюється понад 300 спеціалістами, забезпечуючи обсяги варіння пива близько до 5,6 млн л на рік. Саме Харків є місцем, де готується легендарне пиво «BUD», крім того, це представництво також спеціалізується і на наступних сортах: «Stella Artois

Світле», «Рогань традиційне світле», Beck's, «Чернігівське Світле», «Чернігівське Біле», «Чернігівське Lager», «Хмелевус».

На сам кінець якісної оцінки підприємства варто розглянути його стратегічні цілі та політику корпоративної соціальної відповідальності. Як велике та добросовісне підприємство, воно фокусується не лише на власному розвитку та прибутковості, а й провадить доволі активну залученість до проблем суспільства. Наразі компанія розвиває 4 ініціативи, які входять до її «Цілей 2025 року». По-перше, проект «Ефективне сільське господарство», мета якого підтримати фермерські агроспільноти, наших партнерів, допомагаючи їм підвищувати врожайність і економічне благополуччя. Другою ініціативою є «Екологічна упаковка», ідея якої зосереджена на повторному використанні скляної тари, підтримці сортування відходів і залученні громадськості до екологічно свідомої поведінки. По-третє, досліджувана компанія розробляє екологічну програму, спрямовану на перехід на відновлювані джерела енергії, та розвиток «зеленої» логістики, сама активно інвестуючи в енергоефективні рішення. І наостанок – ініціатива у сфері водозбереження спрямована на підвищення ефективності використання водних ресурсів у виробництві, впровадження систем очищення стічних вод та щорічне зниження питомого водоспоживання.

Комплексна оцінка поточного стану підприємства неможлива без системного аналізу його фінансово-економічних показників у динаміці. У цьому контексті доцільним є проведення статистичного дослідження фінансової звітності ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна» за ключовими напрямками: структура та динаміка активів і пасивів, обсяг операційних витрат, фінансовий результат діяльності, оборотності та показники ефективності. Такий аналітичний підхід дозволить нам виявити домінантні та слабкі риси фінансової сторони підприємства, що, у свою чергу, допоможе сформувати в подальшому підґрунтя для розробки управлінських рішень стосовно конкурентоспроможності компанії [54].

Аналіз охоплюватиме 6-річний період 2019–2024 років, що дає змогу не лише простежити загальні тенденції, а й виявити специфіку функціонування бізнесу в надскладних умовах повномасштабної війни та економічної турбулентності.

Склавши порівняльний аналітичний баланс та провівши необхідні розрахунки – визначення ваги структурних компонентів у рамках вертикального аналізу, та змін абсолютних і відсоткових показників, темпу зростання за кожною досліджуваною статтею балансу у розрізі горизонтального аналізу, отримуємо ряд важливих показників, що описують фінансово-майновий стан компанії за 6 років (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Вертикальний та горизонтальний аналіз активів ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна» за 2019–2024 роки

Назва рядка	Роки												Відхилення		Темп зростання, %		
	2019		2020		2021		2022		2023		2024						
	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	2023 р.	2024 р.	Середній
Необоротні активи	3277743.00	72.54	3705782.00	70.71	4819255.00	74.94	4120322.00	73.47	3769889.00	70.96	3431677.00	66.17	153934.00	104.70	91.50	91.03	100.92
Запаси	651181.00	52.48	623941.00	40.65	721839.00	44.78	663171.00	44.56	739657.00	47.94	647370.00	36.90	-3811.00	99.41	111.53	87.52	99.88
Дебіторська заборгованість	424159.00	34.18	557057.00	36.29	562079.00	34.87	352849.00	23.71	582613.00	37.76	614684.00	35.04	190525.00	144.92	165.12	105.50	107.70
Грошові кошти	143160.00	11.54	276833.00	18.03	236992.00	14.70	341564.00	22.95	220376.00	14.28	486006.00	27.71	342846.00	339.48	64.52	220.53	127.69
Інші оборотні активи	22412.00	1.81	77170.00	5.03	90983.00	5.64	130515.00	8.77	191.00	0.01	6116.00	0.35	-16296.00	27.29	0.15	3202.09	77.13
Оборотні активи	1240912.00	27.46	1535001.00	29.29	1611893.00	25.06	1488099.00	26.53	1542837.00	29.04	1754176.00	33.83	513264.00	141.36	103.68	113.70	107.17
Баланс - Активи разом	4518655.00	100.00	5240783.00	100.00	6431148.00	100.00	5608421.00	100.00	5312726.00	100.00	5185853.00	100.00	667198.00	114.77	94.73	97.61	102.79

Джерело: розроблено автором на основі [62, 66]

Пропонуємо розпочати з огляду результатів саме цих двох аналізів, який має на меті констатувати структурний склад фінансової звітності, у нашому випадку активів підприємства у відсотках до загальної суми балансу. На основі побудованої гістограми на рис. 2.10, що групує показники кожної категорії у відповідності з роками можемо простежити, що необоротні активи характеризуються нестабільністю та рекордним скороченням своєї долі в загальній сумі активів на майже 7%. Це означає що підприємство зменшує інвестиції в основні засоби або не оновлює їх достатньо швидко. Ознаку зниження виробничого потенціалу та технологічної бази також підтверджує фактичне скорочення темпу зростання у 2024 році – 91%. На тлі інших розрахованих показників у табл. 2.6 це найвпливовіша, і через це найгірша

динаміка серед усіх груп активів, саме вона свідчить про потенційне посилення зношення обладнання та падіння конкурентоспроможності.

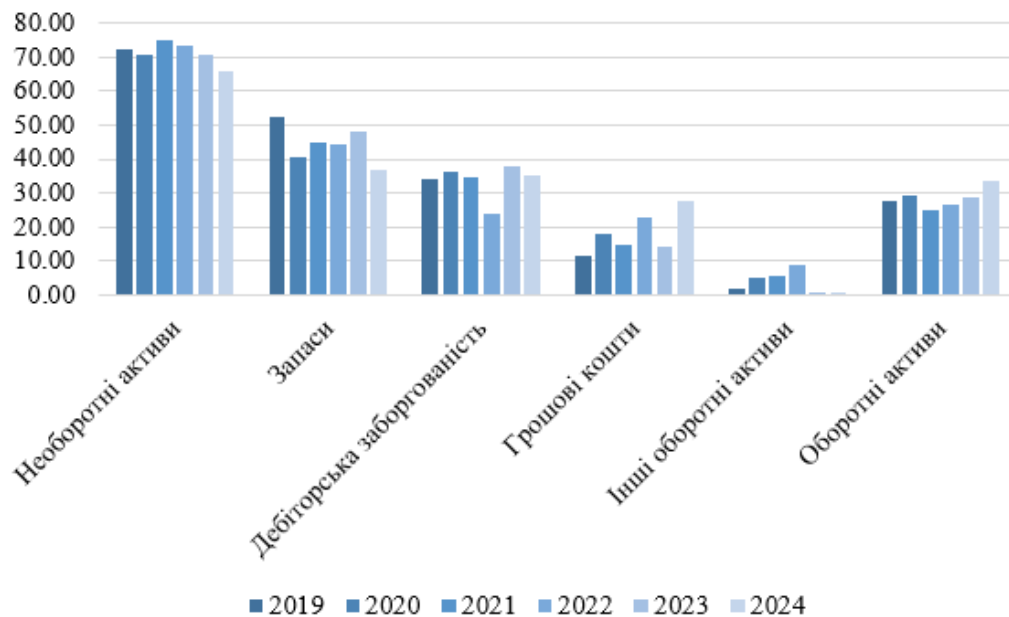


Рисунок 2.10 – Зміни структурних часток статей активів балансу у динаміці з 2019 по 2024 роки

Джерело: розроблено автором на основі [62, 66]

Якщо говорити про оборотні активи, тенденція їх змін повністю протилежна – з кожним роком їх вартість зростає і середнє значення складає 7,17%, зокрема в останньому звітному періоді простежується збільшення у структурі на 6,3%. Вигодою від такої динаміки є підвищення мобільності капіталу та краще пристосування до умов нестабільного ринку.

На наступному етапі розглянемо тенденції запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів, як компонентів оборотних активів, більш прицільно.

Частка запасів у продовж досліджуваного періоду не характеризується динамічністю змін, однак наявна нестабільність не має критичних коливань. Зростання частки до 47,9 % у 2023 році може свідчити про уповільнення реалізації. Так точно як і темп зростання у 2024 році до 87,5 % показує зниження обсягів запасів, що може бути наслідком економії або скорочення виробництва.

Дебіторській заборгованості властиві скорочення та доволі відчутними темпами – після різкого спаду у 2022 році (23,7 %), показник знову зріс до 35 % у 2024 році, що також відображається і в темпах зростання. Це означає уповільнення розрахунків покупців та «заморожування» значних коштів у дебіторних виплатах, що є головним фактором зниження ліквідності компанії.

Поведінка показника грошових коштів характеризується різким збільшенням, однак це може мати і негативний контекст. Різке зростання готівки може бути наслідком падіння виробничої активності, коли підприємство не інвестує або не закуповує сировину. Але з іншого боку темп зростання в 220% точно сприяє вже саме підвищенню ліквідності підприємства.

Отже, з одного боку, спостерігається поступове зростання оборотних активів та збільшення частки грошових коштів, що має позитивний вплив на ліквідність. З іншого – найбільш загрозливою є тенденція скорочення необоротних активів, що може свідчити про недостатнє оновлення виробничих потужностей та послаблення інвестиційної активності. Помітне коливання дебіторської заборгованості та її зростання у 2023–2024 роках спричиняють додаткові ризики втрати фінансової стійкості та зниження якості оборотних активів. Загальна динаміка такого аналізу активів указує на перехід капіталотворення від довгострокових інвестицій до рутинних операцій, що знижує стратегічну стійкість підприємства та потребує перегляду політики управління активами. Загалом, баланс у 2024 р. зменшується до 5,18 млрд грн проти піку 6,43 млрд у 2021. Це означає стиснення бізнесу: падіння виробництва, скорочення оборотів, часткову консервацію основних засобів, що обумовлено призупинкою виробничої діяльності деяких заводів.

Щодо, аналогічного за методикою, аналізу саме пасивів у 2019–2024 роках висвітленого у таблиці 2.7 – його структура на підприємстві була нестабільною: власний і позиковий капітал змінювалися нерівномірно,

нерозподілений прибуток коливався, а деякі боргові зобов'язання або зростали, або повністю зникали (рис. 2.11).

Таблиця 2.7 – Вертикальний та горизонтальний аналіз пасивів ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна» за 2019–2024 роки

Назва рядка	Роки												Відхилення		Темп зростання, %		
	2019		2020		2021		2022		2023		2024						
	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	2023 р.	2024 р.	Середній
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	103660.00	45.04	-382399.00	-394.40	-781352.00	-96.65	-2533520.00	-297.01	-789377.00	-42.55	-332934.00	-20.12	-436594.00	-321.18	31.16	42.18	-126.28
Власний капітал	230176.00	5.09	96958.00	1.85	808448.00	12.57	853011.00	15.21	1854981.00	34.92	1654846.00	31.91	1424670.00	718.95	217.46	89.21	148.37
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	129890.00	2.87	84382.00	1.61	97083.00	1.51	1319590.00	23.53	1437834.00	27.06	107222.00	2.07	-22668.00	82.55	108.96	7.46	96.24
Короткострокові кредити банків	825800.00	19.86	1155000.00	22.83	1555000.00	28.14	2247580.00	65.42	400000.00	19.80	0.00	0.00	-825800.00	0.00	17.80	0.00	0.00
Поточні зобов'язання і забезпечення	4158589.00	92.03	5059443.00	96.54	5525617.00	85.92	3435820.00	61.26	2019911.00	38.02	3423785.00	66.02	-734804.00	82.33	58.79	169.50	96.19
Баланс - Пасиви разом	4518655.00	100.00	5240783.00	100.00	6431148.00	100.00	5608421.00	100.00	5312726.00	100.00	5185853.00	100.00	667198.00	114.77	94.73	97.61	102.79

Джерело: розроблено автором на основі [62, 66]

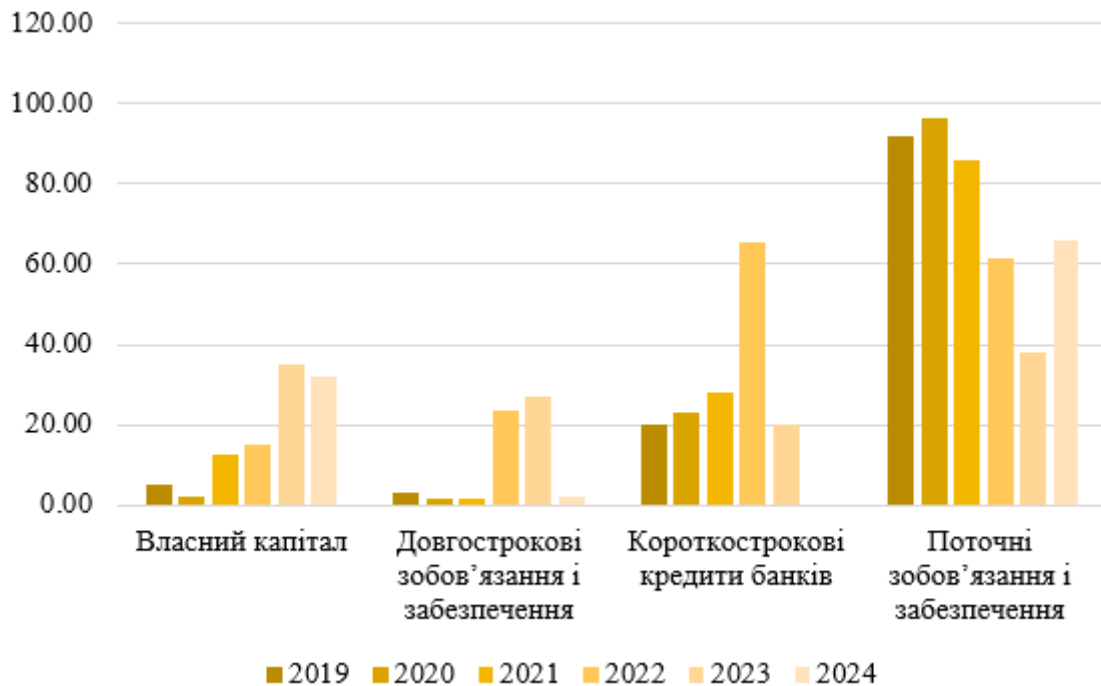


Рисунок 2.11 – Зміни структурних часток статей пасивів балансу у динаміці з 2019 по 2024 роки

Джерело: розроблено автором на основі [62, 66,]

Нерозподілений прибуток характеризується критичною нестабільністю, позитивне значення якого було засвідчено лише в першому періоді (табл 2.7). Після турбулентності через пандемію у 2020 що викликала різкий збиток, 2022 рік, що припадає на початок війни, став новим антирекорд з негативним

показником в 2,53 млрд. грн, що робить його одним із найкритичніших показників у всьому балансі. Такі різкі стрибки та збитки свідчать про низьку нестабільну прибутковість та падіння інвестиційної привабливості. Наразі негативний показник складає лише в 332 млн грн, що демонструє незавершене відновлення прибутковості після війни, адже компанія суттєво покращила свою результативність в порівнянні з 2022 року.

Власний капітал після критичного спаду в 2020 році, почав стрімко з кожним періодом збільшуватися, що є позитивним сигналом оскільки свідчить про зміцнення капіталізації підприємства та поступове підвищення його фінансової самостійності. Компанія стабілізувала власний капітал, що важливо для стійкості. А легке зниження у 2024 р. може вказувати на тиск через операційну збитковість.

Довгострокові зобов'язання характеризуються нестандартними коливаннями, що свідчить про непослідовність фінансової політики та зміну підходів до залучення фінансування. У 2022 році відбулося різке зростання показника – до 23,53 %, що може бути зумовлене залученням нових довгострокових кредитів, реструктуризацією наявних боргів або перенесенням короткострокових позик у довгострокову категорію. В той час як 2024 році відбулося повторне значне зниження цих зобов'язань до 2,07%. Компанія масштабно скоротила борговий тягар, що зміцнює її фінансову незалежність та зменшує ризики. Така різка зміна може означати реструктуризацію боргу через консервація збиткових заводів, реорганізацію їх діяльності, проте також це може сигналізувати про нестабільність у фінансовому плануванні.

Щодо короткострокових кредитів, позитивним сигналом є їх відсутність у 2024 році, тобто відбулося повне списання, що покращує ліквідність та зменшує фінансові ризики. Водночас у 2022 році спостерігався надмірний, негативний стрибок, що могло бути небезпечно.

Стосовно поточних зобов'язань загалом, у перші два роки компанія була занадто залежна від короткострокових зобов'язань, що само собою

утворювало ризик неплатоспроможності. Але їх падіння до 38% вже у 2023 році показує позитивну тенденцію. Зниження поточних зобов'язань означає менше кредиторської заборгованості, відповідно менший тиск з боку постачальників. Однак, в той же час, це вірогідніше за все викликано скороченням обсягу діяльності через призупинку виробництва на двох заводах. У наслідок матимемо менше закупівель, менше продажів та менше загальних операцій.

Таким чином, аналіз пасиву підприємства демонструє, що з одного боку, воно суттєво зміцнило власний капітал і повністю ліквідувало короткострокові банківські кредити, що позитивно вплинуло на зниження фінансового навантаження та підвищило нашу загальну стійкість. Водночас нерозподілений прибуток все ще демонструє несприятливі.

З огляду на проведений скрінінг повного балансу підприємства можемо підвести лінію, виокремивши позитивні та негативні зрушення у фінансовому стані компанії. Попри те що компанія показує доволі багато значних ознак відновлення за останні два роки, водночас спостерігаються небезпечні системні ризики. Серед сприятливих змін можна виділити перш за все скорочення збитків майже у 8 разів, зростання власного капіталу, збільшення показників ліквідності, повне погашення короткострокових кредитів та скорочення загальної кредиторської заборгованості. Поряд з цим спостерігаємо зниження необоротних активів, що свідчить про зменшення виробничої бази, що віддзеркалює призупинку діяльності двох заводів (м. Харків та м. Миколаїв). Крім того, зростаюча дебіторська заборгованість може створювати ризики неплатежів. У сукупності це формує хоча й дуже обережну, але тенденцію в напрямку фінансової стійкості, однак із збереженням низки ризиків, які потребують відповідних мінімізуючих їх рішень.

2.3 Фінансова діагностика як основа оцінки конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»

Ефективність ділової активності підприємства з точки зору фінансової складової є ключовим компонентом оцінки конкурентоспроможності компанії. Саме вона відображає здатність суб'єкта господарювання стабільно функціонувати, адаптуватися до ринкових зрушень і при тому ж реалізовувати поставлені стратегічні цілі. У контексті діагностики ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» надалі пропонуємо розглянути параметри фінансового результату, операційних витрат, показники економічної ефективності, рентабельності, оборотності та інвестиційної діяльності компанії.

На основі розрахунків динаміки змін показників фінансового результату побудовано співвідносний графік (рис. 2.12), який демонструє значну нестабільність доходів та прибутковості (Додаток Е). Чистий дохід від реалізації продукції характеризується різкими коливаннями та високим рівнем чутливості до ринку – до 2021 року показник був доволі стабільним на рівні 6,6–6,8 млрд грн, що засвідчувало стійкий попит на продукцію. Однак у 2022 стався переломний епізод – падіння значення відбулося на більше, ніж у 3 рази, що можна вважати критичним індикатором. У 2023–2024 роках підприємству вдалося частково відновити обсяги реалізації до 4–5 млрд грн, однак вони залишаються нижчими за базисний рівень. Таким чином, наше підприємство втратило частку ринку у 2022 році і досі не повернулося до довоєнних обсягів реалізації.

Щодо собівартості, показник доволі точно корелює з доходом, однак важливо зауважити, що зниження у 2022 році мало не позитивний результат, а вимушений, адже він віддзеркалював не скорочення витратної частини, а просто співвідносився з падінням виробництва.

Валовий прибуток аналогічно характеризується як «постраждалий» після 2022 року, а подальше відновлення ще неповне та доволі повільне.

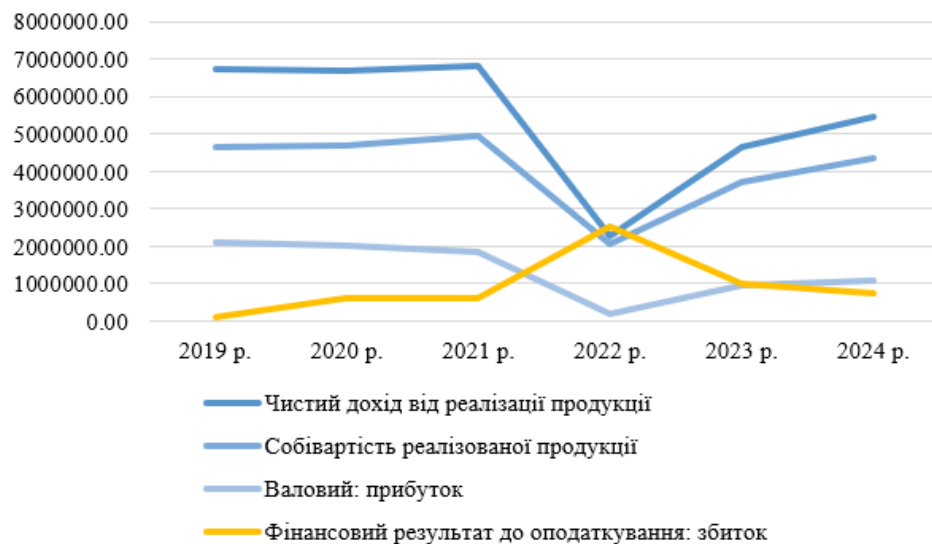


Рисунок 2.12 – Фінансовий результат ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна»
за 2019–2024 роки

Джерело: розроблено автором на основі [62, 66]

І останній – показник фінансового результату до оподаткування. На початку періоду підприємство було прибутковим, через два роки – різко стало збитковим. Хоча у 2023–2024 роках компанія намагалася керувати цією стагнацією і знизила збитки, але 2,5 млн грн забезпечує лише часткове відновлення, а не повернення до прибутковості.

Отже, у 2019–2024 роках підприємство пережило різке погіршення фінансового стану, ключовим моментом якого був 2022 рік – період позначився екстремальним падінням доходів, валового прибутку та виникненням рекордних збитків. Для стабілізації діяльності вірним буде крок до оптимізації собівартості, підвищення операційної ефективності, розширення ринків збуту.

Розглянемо значення операційних витрат (табл. 2.7). Матеріальні витрати впродовж перших досліджуваних років утримувалися на високому рівні, що відповідало масштабам нашої діяльності. Однак у 2022 році вони критично знизилися більше ніж у три рази до 0,85 млрд. грн. Така поведінка може сигналізувати про зупинку виробництва за окремими напрямками, або загальне зниження обсягів випуску пива. Хоча у 2023–2024 роках показник матеріальних витрат з огляду на темпи зростання 235,97% та 114,08%

відповідно частково почав відновлюватися, абсолютна величина все ще не досягла базисного рівня. З огляду на це можемо підсумувати, що матеріальні витрати доволі чутливі до кризи та наочно нам демонструють скорочення реального виробництва.

Таблиця 2.7 – Показники операційних витрат ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна» за 2019–2024 роки

Назва рядка	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення		Темп зростання, %		
							Сума, тис. грн	%	2023 р.	2024 р.	Середній
Матеріальні затрати	3202606	3473343	3225100	854529	2016422	2300356	-902250.00	71.83	235.97	114.08	93.60
Витрати на оплату праці	533398	565188	743448	633303	605994	726444	193046.00	136.19	95.69	119.88	106.37
Відрахування на соціальні заходи	102262	115964	134046	132819	118273	129175	26913.00	126.32	89.05	109.22	104.78
Амортизація	703696	807633	823100	893885	718610	725681	21985.00	103.12	80.39	100.98	100.62
Інші операційні витрати	1554293	1388643	1670160	691153	765934	960323	-593970.00	61.79	110.82	125.38	90.82
Разом	6096255	6350771	6595854	3205689	4225233	4841979	-1254276.00	79.43	131.80	114.60	95.50

Джерело: розроблено автором на основі [62]

Матеріальні витрати впродовж перших досліджуваних років утримувалися на високому рівні, що відповідало масштабам нашої діяльності. Однак у 2022 році вони критично знизилися більше ніж у три рази до 0,85 млрд. грн. Така поведінка може сигналізувати про зупинку виробництва за окремими напрямками, або загальне зниження обсягів випуску пива. Хоча у 2023–2024 роках показник матеріальних витрат з огляду на темпи зростання 235,97% та 114,08% відповідно частково почав відновлюватися, абсолютна величина все ще не досягла базисного рівня. З огляду на це можемо підсумувати, що матеріальні витрати доволі чутливі до кризи та наочно нам демонструють скорочення реального виробництва.

Витрати на оплату праці загалом віддзеркалюють попередню тенденцію – матеріальних затрат. Однак серед причин зниження у 2022 році до 0,63 млрд. грн можна припустити зв'язок з оптимізацією штату, тимчасовою зупинкою виробничих майданчиків та переїздом працівників, або ж переходом на неповну зайнятість. Загалом можна підкреслити, що попри надзвичайно складні безпекові умови (усі три заводи знаходяться у зоні бойових дій)

компанія зберігає кадровий потенціал і відновлює зарплатний фонд, що є позитивним сигналом для довгострокової стабільності.

Наступним розглянемо відрахування на соціальні заходи. Цей показник корелює з фондом заробітної плати та загалом показує аналогічну динаміку – після скорочення у 2022 році, компанія все-ж-таки поступово почала повертатися до тренду зростання із середнім темпом 4,78%. Така поведінка підприємства, ще раз акцентує увагу на його чесності та підтримці колективу навіть у кризових умовах.

Показник амортизації – найстабільніший з усіх що ми проаналізували наразі, і незважаючи на скорочення необоротних активів, він залишається стійким. Це може вказувати на доволі помірне оновлення ОЗ, однак наштовхує на припущення про неактивну інвестиційну діяльність в цю категорію.

Загальні витрати не демонструють поступовість динаміки як і всі інші, що за рахунок стагнації та взлетів забезпечило середній темп змін лише на 95,5%. Головними причинами цього, перш за все, є зниження обсягів виробництва, оптимізація витрат на персоналі.

Таким чином, операційні витрати «Абіенбев Ефес Україна» у 2019–2024 роках доволі варіативні, що яскраво відображає зовнішні кризи, виклики та внутрішню здатність компанії евакуюватись та адаптуватися до бізнес-процесів. Найбільш вразливою статтею є матеріальні витрати, так як вони різко реагують на зміну виробничих обсягів. Водночас стабільність амортизації та стійке відновлення витрат на оплату праці свідчать про збереження виробничого потенціалу та ключового персоналу.

Наступною категорію оцінки будуть показники економічної ефективності (таб. 2.8).

Показник фінансової автономії сигналізує нам про те, яку частку активів підприємство здатне профінансувати власними фінансовими ресурсами. Мінімальним нормативом, який засвідчує нормальне функціонування компанії є значення в межах 0,4–0,6. З огляду на отримані результати на підприємстві, що досліджується, зауважимо про проблему в цьому питанні – такі низькі

значення показників свідчать про високі рівні ризику та низьку стійкість компанії в середньостроковій перспективі. Попри покращення ситуації за останні два періоди 35 та 32% того, що компанія здатна профінансувати за рахунок власного капіталу – недостатньо для впевненості існування підприємства в подальшому.

Таблиця 2.8 – Показники економічної ефективності ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна» за 2019–2024 роки

Назва показника	Звітний період, роки					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
К. фін. незалежності	0.05	0.02	0.13	0.15	0.35	0.32
К. абсолютної лік-сті	0.03	0.05	0.04	0.10	0.11	0.14
К. поточної лік-сті	0.30	0.30	0.29	0.43	0.76	0.51
К. швидкої лік-сті	0.14	0.18	0.16	0.24	0.40	0.32
К. фін. стійкості	0.08	0.03	0.14	0.39	0.62	0.34

Джерело: розроблено автором на основі [62, 66]

Абсолютна ліквідність показує, яка частка поточних зобов'язань може бути погашена негайно і для нього нормативом є значення 0,1–0,2. Загалом ситуація більш позитивна адже після 2022 року підприємство подолато мінімально необхідну межу за цим індикатором, це свідчить про те, що воно зростає і збільшується обсяг вільних грошових коштів. Однак, оскільки значення ще доволі «неустояне» ліквідність відновлюється, але запас міцності все ще низький.

Коефіцієнт покриття – поточної ліквідності показує нам, чи має підприємство достатню кількість оборотних активів на свої поточні зобов'язання. Мінімально прийнятним є значення 1–3, але більш сприятливим вважається 2–3. До 2021 року значення було критично низьким і майже незмінним. Покращити ситуацію вдалося лише за рахунок скорочення кредиторської заборгованості, приросту оборотних активів та зниження обсягів зобов'язань перед банками у 2023 році, та як наслідок підвищити його до 0,76, що все ще не показує бажаного рівня і свідчить про ризики

з погашенням поточних зобов'язань. У останньому звітному періоді коефіцієнт знижується до 0,51, що говорить про відновлення операційної активності, однак нестачу вільних обігових ресурсів. Така статистика може впливати на довіру стейкхолдерів (постачальників, партнерів, інвесторів), і паралельно вести до збільшення позик, і як наслідок – прямих фінансових втрат.

Значення швидкої ліквідності віддзеркалює можливість підприємства покрити короткострокові борги через високоліквідні активи (гроші, дебіторська заборгованість тощо). Норма показника дорівнює 0,5+. З огляду на ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна», компанія має проблеми і з цим коефіцієнтом, однак тенденція свідчить про деяке покращення у 2023 році, але все ще про наявність короткострокових ризиків, а значить слабку платоспроможність у короткостроковому періоді.

Останньою дослідимо фінансову стійкість, яка відображає скільки активів підприємство спроможне профінансувати через постійний капітал і той, що залучений на довгострокових умовах. 0,7–0,9 вважається найкращим значенням для цього індикатору. І з огляду на це, можемо засвідчити, що лише після 2023 року компанія змогла суттєво покращити структуру свого капіталу, відновити операційну стійкість після негативного піку у 2022, та знизити кредитне навантаження, після критичних значень коефіцієнту на початкових роках аналізованого періоду.

Таким чином, серед позитивних трендів фінансового стану компанії можемо виділити поступове зміцнення фінансової незалежності, зростання абсолютної ліквідності та помітне підвищення фінансової стійкості. Негативними залишаються моменти того, що рівень ліквідності все ще нестабільний, підприємство має підвищені ризики неплатоспроможності у разі зовнішніх потрясінь, і найголовніше - якщо брати до уваги попередні аналізи також, то відновлення показників пов'язане із кризовим зниженням обсягів діяльності у 2022 році, а не лише з ефективністю управління.

ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна» все ж поступово переходить від критичного фінансового стану у 2019–2021 роках до відносної стабільності. Однак для досягнення нормативних рівнів ліквідності та стійкості потрібні подальші стратегічні зміни у фінансовій політиці компанії, оптимізація оборотного капіталу й максимізація обсягів виробництва.

Зважаючи на те, що фінансова стабільність компанії напряду корелюється з тим, наскільки швидко кошти інвестовані в активи, трансформуються в гроші, варто провести аналіз ефективності управління активами за показниками оборотності. Вони демонструють наскільки ефективно компанія використовує свої активи для генерації доходу і визначаються як відношення чистого доходу до середньорічної вартості активів. Поширені коефіцієнти оборотності розраховано у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Коефіцієнти оборотності ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна» за 2019–2024 роки

Показники	Роки					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт оборотності:						
– усіх активів (Коа), об	–	1,37	1,17	0,38	0,85	1,04
– постійний активів (фондовіддача) (Копа), об	–	2,45	1,83	0,58	1,53	2,14
– робочого капіталу (Корк), об	–	16,82	31,24	-6,44	24,32	3,76
– оборотних активів (Кооба), об	–	4,82	4,34	1,46	3,08	3,31
Тривалість одного обороту оборотних засобів (ТО), днів	–	74,72	83,00	246,74	116,96	108,87
Оборотність запасів (КОЗ), оборотів	–	10,49	10,14	3,27	6,65	7,86
Тривалість одного обороту запасів (ТЗ), днів	–	34,32	35,50	110,24	54,13	45,80
Оборотність дебіторської заборгованості (КОД), оборотів	–	13,63	12,20	4,94	9,97	9,11
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості (ТД), днів	–	26,41	29,52	72,82	36,10	39,54

Джерело: розроблено автором на основі [62, 66]

Коефіцієнт оборотності усіх активів відповідно до розрахунків та графіку має стабільну, але нерівномірну динаміку. Його головне завдання показати, скільки товарів і послуг продано за гривню залучених активів.

Суттєве зниження показника у 2022 році виникло як наслідок зниження рівня доходу та одночасного зростання активів, за рахунок збільшення запасів, незавершеного виробництва. Причина цьому – війна, зупинка виробництва на усіх заводах компанії та «замороження» активів. Хоча у наступних періодах помітне прагнення до відновлення оборотності, воно ще залишається нижчим ніж у довоєнний період, що свідчить про повільне повернення активності та лише часткове відновлення ефективності використання ресурсів.

Говорячи про фондовіддачу у цей же переламний рік вона впала втричі як наслідок зниження виробництва та завантаженості потужностей. Однак, за останні два роки компанія змогла збільшити випуск, повернути попередні попит та загалом покращити ефективність використання ліній виробництва. Таке прискорення відновлення виробництва свідчить про те, що капітальні активи знов почали «працювати».

Найвизначнішим часом для робочого капіталу став 2021 рік, що повністю відповідало високим оборотам «Абінбев Ефес України» до війни. У 2022 році показник став від’ємним, що засвідчує дефіцит оборотних коштів, велику частку короткострокових зобов’язань та загальний дисбаланс. Попри суттєве покращення стану у 2023 році, показник з огляду на розрахунки показує нестабільність. Що тягне за собою вразливість до нестачі обігових коштів – усе потребує вдосконалення управління запасами та ліквідністю.

Динаміка оборотності оборотних активів аналогічна попереднім показникам: стабільні нормальні значення, потім критичний спад у 2022 році, та поступове, але не повне відновлення. Для цього індикатора така система свідчить, що оборотні активи використовуються менш ефективно, ніж раніше, а запасів та дебіторської заборгованості більше, ніж оптимально. У контексті цього варто згадати і про тривалість – компанія все ще витрачає більше часу на оборот ресурсів після його колосального уповільнення у 2022 році. Це витікає в те, що оборотні кошти залишаються «замороженими» довше, ніж оптимально.

Оборотність запасів та їх тривалість до початку війни мала дуже перспективний показник – обіг відбувався близько 10 разів на рік. У переломний момент він уповільнився у три рази, що спонукало зберігання надлишкової продукції / падіння попиту / затримки збуту. З огляду на сьогодні, можна зробити узагальнення, що керування запасами покращується, однак рівень оборотності досі не досяг стабільних докризових значень.

І на останок – тривалість погашення та оборотність дебіторської заборгованості характеризується аналогічним сценарієм поведінки до попереднього показника. Але, в цілому, робота з дебіторами значно покращилася після 2022 року, однак аби сповна стабілізувати індикатор потрібно посилити кредитну політику та контроль платежів.

Таким чином, крізь усі розрахунки спостерігається різне падіння коефіцієнтів оборотності саме у 2022 році, це може бути випадковим, і свідчить про критичну нестачу обігових коштів у підприємства, через що затримувалися закупівлі, накопичувалися запаси, обороти роботи виробництва ставали мінімальними і, як наслідок, знизилася до мінімального швидкість трансформації активів у дохід. І логіка в цьому проста, якщо оборотність активів падає втричі - вони не використовуються на повну, через що знижується фондівіддача - обладнання простоює, і запаси які чекають на його відновлення також переповнюють склади. Саме цей процес і доводить нам «замороження активів» у 2022 році, що досі не було сповна подолано компанією. Така картина є цілком очікуваною, оскільки проблеми з ліквідністю призвели до уповільнення операційної діяльності. Додатково, зіткнувшись із повномасштабною війною, підприємство було вимушене скоротити обсяги виробництва, що в свою чергу, спричинило «замороження» частини активів та зниження їх оборотності. У 2023-2024рр настає період відновлення і активи почали «працювати» швидше, запаси пішли на скорочення, а операційний цикл зменшився вдвічі, хоча ще не досяг довоєнного ефекту.

Перейдемо до показників рентабельності, оскільки саме вони показують наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку.

Таблиця 2.10 – Показники рентабельності ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна» за 2019–2024 роки

Показник коефіцієнтів	Роки					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Рентабельність продукції	-1,89	-10,28	-10,19	-99,64	-21,78	-13,72
Фондорентабельність	—	-18,07	-13,57	-53,09	-26,61	-23,53
Рентабельність капіталу	-38,07	-508,51	-62,66	-241,04	-43,77	-36,28
Рентабельність активів / пасивів	—	-0,10	-0,09	-0,34	-0,15	-0,11
Рентабельність інвестицій	-118,75	-226,45	-58,63	-21,33	-14,09	-31,26

Джерело: розроблено автором на основі [62]

Рентабельність продукції стабільно від’ємна, що засвідчує системну збитковість діяльності ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна». Обвал до критично низького рівня у 2022 році, майже на 100% є наслідком раніше визначеного різкого падіння доходу, зростання собівартості, та загального порушення процесу виробничої активності, що почався з війною. Наразі ситуація покращилась, але показник все ще від’ємний. Загалом можна зробити короткий висновок, що оскільки собівартість перевищує продажну ціну, то відповідно система виробництва та закупівель потребують оптимізації, а маркетинг – підсилення, адже низька частка ринку веде до недостатнього обсягу продажів для покриття опер. витрат.

Фондорентабельність допомагає прояснити віддачу основних засобів – в усі досліджувані роки вона від’ємна, тобто виробництво не генерує прибутку. Скрутність значення у 2022 році пояснюється низьким завантаженням обладнання, простоем виробництва та падіннями обсягу випуску товару. Хоча за останні два роки показник покращився, основні засоби все ще недозавантажені і виробнича інфраструктура приносить збитки. До речі, саме

чим можна пояснити скорочення вартості ОЗ, оскільки вірогідно підприємство здійснює розпродаж, аби збалансувати цей показник рентабельності.

Рентабельність капіталу носить аналогічний характер змін, окрім показника у 2020 році – він став різко негативним, досягнувши катастрофічно низького рівня 505,5%, що пов'язано з низьким власним капіталом, значними збитками та нестабільність фінансового управління. Хоч покращення і відбулося, але від'ємний результат свідчить, що власний капітал не збільшується, а «споживається» збитками.

Тенденція негативних значень для рентабельності активів лише доводить, що вони не створюють доданої вартості через те, що велика частка з них заморожена.

Негативність рентабельності інвестицій свідчить про неефективність використання інвестованого капіталу. У 2020 році зафіксоване різке падіння в -226%, однак у 2023–2024 роках спостерігається певне покращення, хоча все ще негативного характеру. Це означає, що вкладений капітал не приносить прибутку і не створює доданої вартості.

Останнім компонентом економічно-господарського аналізу визначимо інвестиційну діяльність (рис. 2.13).

Побудована діаграма показників інвестиційної діяльності наочно демонструє динаміку зміни відповідних компонентів. Надходження від реалізації необоротних активів в продовж 2020–2023 років характеризувалися стабільним скороченням, що засвідчує той факт, що компанія майже перестала продавати необоротні активи. Причиною чого може бути вичерпання непотрібних одиниць обладнання, зменшення ліквідності активів у воєнний період.

Насправді скорочення продажів активів ідентифікує стабілізацію та позитивний факт того, що компанія припиняє розпродаж з ціллю «вижити». Щодо витрачання на придбання необоротних активів, то тут динаміка є доволі волатильною. Це викликано практичною зупинкою інвестицій у 2022 році, сума яких зменшилася у 7разів, що є очікуваною реакцією на повномасштабну

війну, ризик втрати активів та призупинку виробництва, як, наприклад, на Чернігівському заводі. У наступному році спостерігається спроба відновлення інвестиційних вливань, хоча обсяг досі нижчий за 2020 рік у 3,5 рази. Результуючим показником надходжень та витрат на необоротні активи є відповідний чистий рух коштів від інвестиційної діяльності. Усі роки характеризуються негативним значенням, хоча загальний тренд – позитивний. У 2022р відбулося різке покращення у 10 разів за рік, причиною чого стала саме зупинка витрат, через зменшення масштабів діяльності. У наступному аналізованому періоді відтік знов зріс, що засвідчує повернення до інвестування.

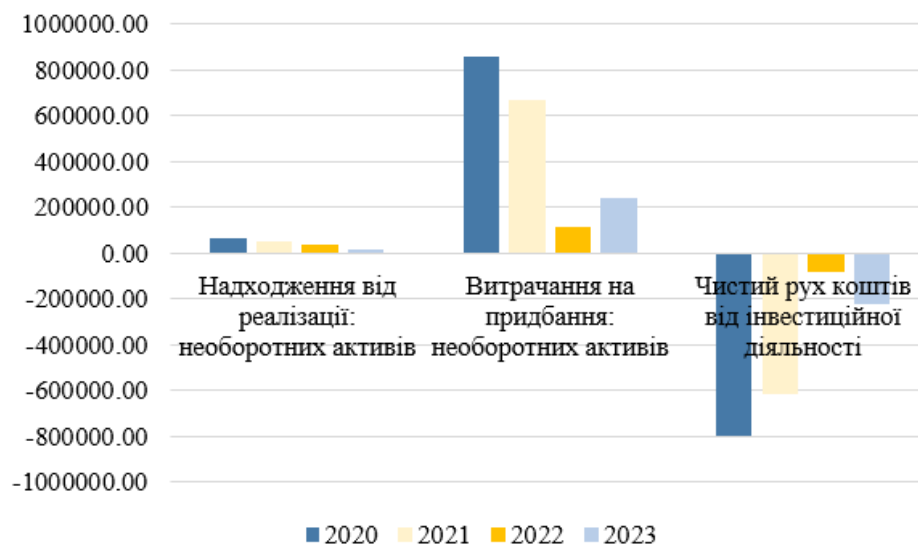


Рисунок 2.13 – Показники інвестиційної діяльності ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна» за 2019–2024 роки

Джерело: розроблено автором на основі [62, 66]

Не менш важливою категорією в аналізі функціонування підприємства є кадрове забезпечення. У процесі дослідження було виявлено стійку тенденцію до скорочення кількості персоналу на 750 осіб за 4 роки (рис. 2.14).

Така низхідна динаміка може бути спричинена як заходами з автоматизація певних ділянок виробничого процесу, так і впливом

зовнішнього середовища – а саме скорочення штату через війну та міграцію населення.

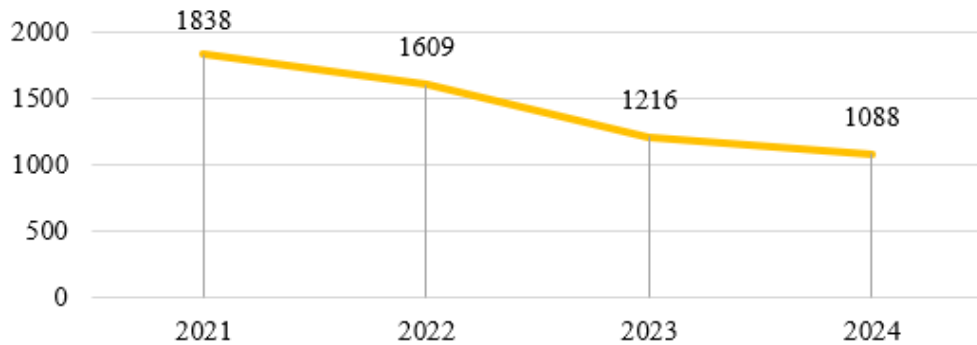


Рисунок 2.14 – Зміна чисельності персоналу ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна» за 2021–2024 роки

Джерело: розроблено автором на основі [62, 66]

Стосовно умов праці, згідно з незалежною оцінкою аналітиків Forbes.Ukraine, у 2025 році компанія увійшла до рейтингу ТОП-50 українських роботодавців, посівши 10 місце на національному рівні, та – 2-ге після ПрАТ «Карлсберг. Україна» на галузевому [56].

Узагальнюючим етапом дослідження поточних характеристик, особливостей та рівня успішності підприємства стане проведення SPACE-аналізу. Цей інструмент дозволить нам на основі експертних оцінок та результатів попереднього фінансово-економічного аналізу визначити тип поведінки компанії на ринку пива. Більш того, як саме поточна ефективність, принципи ведення діяльності та рівень активності формують вектор її позиціонування у конкурентному середовищі, що стане у нагоді при визначення рівня самої конкурентоспроможності та розробки рекомендацій щодо її управління.

Аналіз проведено класичним шляхом за основними критеріями фінансового становища, привабливості галузі, стабільності середовища та конкурентоспроможності. Респондентами проведеного експертного опитування стали представники компанії ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна»

(Додаток Ж, И). Всього взяло участь 19 осіб, які працюють на різних ланках як горизонталей, так і вертикалей організаційної структури підприємства.

Для того, щоб запевнитись в достатній чисельності експертної групи, встановимо величину допустимої помилки в 10%, і розрахуємо показник за наступною формулою:

$$N = 0.5 \times \left(\frac{3}{P} + 0.5 \right) \quad (2.1),$$

де: N – мінімально необхідна чисельність експертної групи;

P – допустима помилка.

Проведемо розрахунки:

$$N = 0.5 \times \left(\frac{3}{0.1} + 0.5 \right) = 15.25 \approx 16 \text{ (осіб)} \quad (2.2).$$

Таким чином, обрана група експертів зі статистичної точки зору надасть правильність відповідей з похибкою не більше, ніж на 10%.

Зміст частини анкети спрямованої для проведення SPACE-аналізу передбачав визначення експертами важливості наведених показників за 4-ма категоріями, де вимагалось проранжувати кожен від 1 – найважливішого до 3 – найменш важливого для оцінки загального показника категорії.

Оскільки спосіб збору оцінки одразу передбачав ранжування, то на наступному етапі під час обробки даних ми використовували правило Фішберна аби визначити значимість приватних показників (Додаток И):

$$\alpha_i = \frac{2(n-i+1)}{n(n+1)} \quad (2.3),$$

де: n – кількість показників;

i – ранг показника.

Далі, розраховуємо результуючий ваговий коефіцієнт за кожним показником, який визначається як середнє арифметичне значень показника за усіма респондентами (Додаток К):

$$A_i = \frac{\sum a_i}{r} \quad (2.4),$$

де: r – кількість респондентів.

На основі цього, були отримані наступні результати вагових коефіцієнтів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Групи факторів SPACE-аналізу

Показник	Оцінка (де 1 – низька, 3 – висока)	Ваговий коефіцієнт	Зважена оцінка
Рентабельність капіталу	1	0,41	0,41
Ліквідність	2	0,24	0,48
Коефіцієнт автономії	2	0,35	0,70
<i>Фінансове становище (ФС)</i>			1,59
Бар'єри входу/виходу	3	0,32	0,96
Конкурентна інтенсивність	3	0,46	1,38
Державна підтримка / регулювання	1	0,22	0,22
<i>Привабливість галузі (ПГ)</i>			2,56
Вплив іноземного капіталу на розвиток галузі	2	0,25	0,5
Ступінь залежності галузі від іноземних контрагентів (постачальники, покупці)	2	0,42	0,84
Інфляція	3	0,33	0,99
<i>Стабільність середовища (СС)</i>			2,33
Частка підприємства на ринку	2	0,43	0,86
Можливості активного впливу на рівень цін і витрат	2	0,24	0,48
Якість продукції	3	0,33	0,99
<i>Конкурентна перевага (КП)</i>			2,33

Джерело: розроблено автором на основі [14, 27, 48, 56, 61, 62, 66, 67,80]

Для визначення незваженої оцінки кількісного характеру, показник порівнювали з теоретично-нормативним для галузі. Для якісних показників проводився аналогічний збір суб'єктивних оцінок експертів безпосереднього рівня кожного показника по відношенню до аналізованого підприємства ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна». Задля калькуляції узагальненої незваженої оцінки використовували метод визначення медіани вибірки. Для цього:

- розташували елементи (у нашому випадку – індивідуальні оцінки респондентів) вибірки в порядку зростання;
- упорядкуємо елементи вибірки по порядку;

– знаходимо центральне значення, яке і є медіаною.

На відміну від середнього арифметичного, медіана більш точна та при експертному оцінюванні дає чіткі, «чисті» результати усереднення, які не піддалися впливу статистичних аномалій.

Визначивши ключові показники за чотирма категоріями оцінок, розрахуємо координати для нанесення положення ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна» на матрицю SPACE-аналізу (рис. 2.15).

$$\text{Вісь X} = \text{ПГ} - \text{КП} = 2,56 - 2,33 = 0,22 \quad (2.5).$$

$$\text{Вісь Y} = \text{ФС} - \text{СС} = 1,59 - 2,33 = -0,74 \quad (2.6).$$

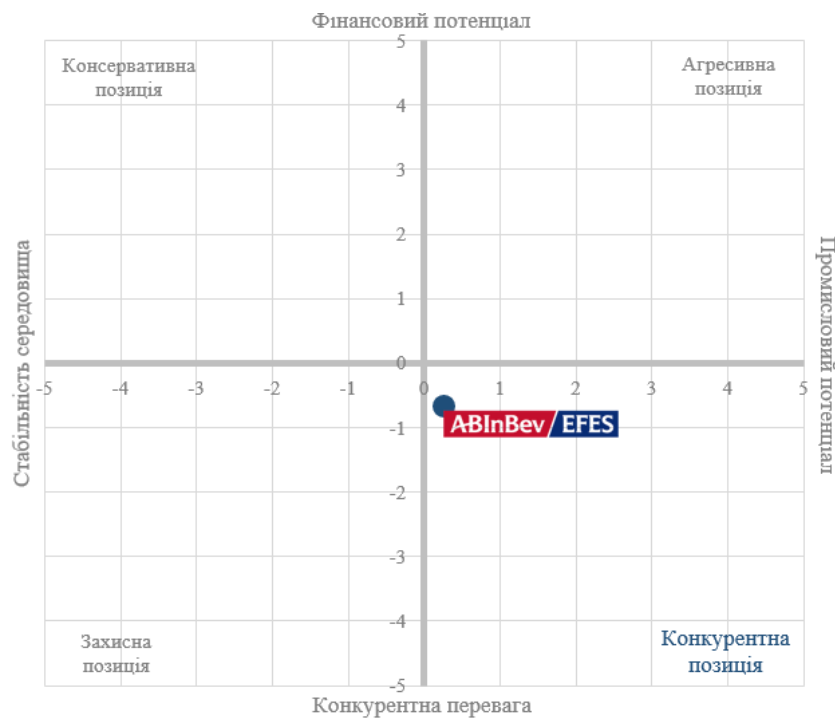


Рисунок 2.15 – Матриця SPACE-аналізу для ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна»

Джерело: розроблено автором на основі [14, 27, 55]

Згідно з отриманими зваженими оцінками, стратегічна позиція ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна» визначена на матриці SPACE демонструє зміщення інтегральної точки у правий нижній квадрант, що відповідає конкурентній стратегії розвитку. Підбір параметрів аналізу проводився

з метою визначення поточної поведінки підприємства на ринку, відповідно до цього на основі одержаного результату можемо констатувати, що досліджуване підприємство через низький фінансовий потенціал, що було попередньо визначено в рамках фінансово економічного аналізу, обмежує можливості швидкого інвестиційного зростання.

Однак, високі показники привабливості галузі (промислового потенціалу) все ще свідчать про наявність перспектив у пивоварному секторі, незважаючи на складне зовнішнє середовище та відсутність стабільності у ньому. Саме ідентифікована конкурентна стратегія і відображає реалії ринку та поведінки нашої компанії на ньому.

Висновки за розділом 2

У результаті проведення багаторівневої діагностики пивоварного ринку, зокрема одного з ключових гравців – ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», як підґрунтя оцінки конкурентоспроможності сформовано наступні висновки:

1. Сучасний стан пивоварної галузі України характеризується високою динамікою розвитку та стратегічною значущістю для вітчизняної економіки. Виявлено, що після кризового спаду у 2022 році ринок продемонстрував стійкий висхідний розвиток. Таке відновлення, в основному, було забезпечене адаптацією та постійною готовністю до ризику та небезпеки ключових гравців ринку, переорієнтацією на внутрішній попит та, найголовніше – активізацією крафтового сегменту, на той час – новітнього для України. Статистика підтвердила доволі активне збільшення обсягів виробництва, поновлення експортної активності, однак і підвищення рівня імпортозалежності, зокрема сировинними матеріалами. Було встановлено пануючий олігополістичний устрій, що формується 2-3 лідерами ринку. Додатково побудована карта стратегічних груп дозволила визначити позиціонування ключових гравців пивоварної галузі країни, що засвідчило наявність нішевих сегментів та регіонального «виращування» виробників-

лідерів. Вивчення питання пивного ринку у динаміці дозволило виокремити ключові трансформаційні тенденції, що стало в основу у визначенні рівня конкурентоспроможності між ключовими представниками ринку.

2. Проведення оцінки організаційно-економічних характеристик ПрАТ «АбінБев Ефес Україна», дозволило окреслити нам ключові внутрішні риси підприємства, які в подальшому стануть у нагоді при узагальненні поточного рівня конкурентоспроможності та перспектив її розвитку. Встановленими перевагами компанії виявилися потужна історична база та міжнародна підтримка акціонерів, що забезпечує доступ до глобальних брендів і ринків збуту. В той же час з огляду на тенденції, підприємство залишається чутливим до зовнішніх викликів та наявних внутрішніх фінансових ризиків, зокрема нестабільності. З огляду на проведені оцінки, компанія демонструє поступове відновлення фінансової стійкості та адаптацію до кризових умов, однак потребує стратегічного перегляду політики управління активами й інвестиціями для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

3. Формування передумов конкурентоспроможності на основі визначення значень індикаторів фінансової ефективності ПрАТ «АбінБев Ефес Україна» показало поточну економічну міць та можливе положення на ринку і вектори його покращення. Проведений аналіз констатував критичне падіння усіх ключових показників у 2022р та подальшу відновлювальну динаміку, з все ще збереженими проблемами ризиків неприбутковості. Узагальнено, що ПрАТ «АбінБев Ефес Україна» перебуває на етапі поступового виходу з кризового стану, проте для досягнення нормативних рівнів фінансової стійкості та конкурентоспроможності необхідні стратегічні зміни у політиці управління активами, оптимізації витрат та розширенні ринків збуту.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «АБФНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»

3.1 Оцінка поточного стану управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» на основі галузевого бенчмаркінгу

Ґрунтуючись на раніше проведеному дослідженні теоретичної складової конкурентоспроможності підприємства, варто зацентувати увагу, на тому, що попри визначену комплексність цього поняття, яке має системний та динамічний характер прояву, деякі дослідники узагальнюючи трактують його як звичайне порівняння конкретного підприємства з будь-яким іншим представником, який функціонує на одному і тому ж ринку чи представляє аналогічний продукт [37].

З огляду на визначену властивість конкурентоспроможності підприємства – порівнюваність, у нагоді для подальшого дослідження діяльності ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» стане підхід бенчмаркінгу. Як зауважили науковиці Жилінська О. І. та Волошина В. Є, це метод вивчення чужого досвіду на відкритих і добровільних задах, з метою подальшого його запозичення для власної практики [29].

Бенчмаркінг допомагає підприємствам виявити розриви у конкурентоспроможності та визначити відповідні вектори для самовдосконалення. Відповідно цього, з ціллю окреслити поточні конкурентні позиції та рівень управління ними на досліджуваному підприємстві ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», вважаємо за релевантне застосувати бенчмарк-аналіз з провідними лідерами пивоварної галузі України [53].

Для вибору еталонних гравців ринку звернемося до показника ринкової частини. Згідно з раніше проведеними калькуляціями (рис. 2.5), лідерами галузі станом на 2024 рік є ПрАТ «Оболонь» та ПрАТ «Карлсберг. Україна». Визначений нами показник відбору не просто демонструє обсяг продукції конкретного виробника у загальному випуску по галузі, а ще й є своєрідним показником фактичної ринкової сили, індикатором якості відносин зі стейкхолдерами та загалом спроможності компанії утримувати позиції [21].

Аби забезпечити якість та об'єктивність аналізу, пропонуємо першочергово окреслити портрет обраних лідерів, що дозволить глибше розуміти їх природу та поведінку на ринку.

ПрАТ «Оболонь» – це виключно українська за походженням та складом акціонерів корпорація, яка спеціалізується як на виробництві пива, так і на слабоалкогольних, безалкогольних напоях та мінеральних водах. Підприємство бере свій початок у 1980 році, і за цей майже півстолітній період змогло відкрити 5 пунктів виробничих потужностей, а також отримати корпоративні права на заводи у ще 6 містах. Такий географічний розкид надає можливість утримувати гнучкість та ефективніше задовольняти попит по всій країні. Товарний асортимент «Оболоні» представлений у 18 торговельних марках пива (як власних, так і ліцензійних). Як і інші великі представники галузі «Оболонь» активно практикує експортну діяльність, що на сьогодні дозволяє їй співпрацювати з більше ніж 50 країнами [65].

Організаційна структура характеризується традиційною ієрархічною будовою, що станом на 2024 рік залучає у середньому 2164 особи персоналу.

Родзинкою заводів «Оболонь» є технології та інновації, які дозволяють їй бути серед перших у своїй галузі. Київський головний завод компанії характеризується потужністю в 11 млн. гектолітрів пива/рік, що дозволяє йому носити статус найбільшої пивоварні Європи. Більш того, він обладнаний потужними системами лінійного розливу, що також носить європейське лідерство за кількість пропуску пляшок на годину. Непрофільною діяльністю заводу також є переробне виробництво пластикової тари та потужності, що

спеціалізуються на вторинній переробці пивоварних відходів спрямованої на виробництво кормової продукції.

Соціальні інвестиції «Оболоні» спрямовані на такі екологічні проекти як переробка тари та пластмаси на автомобільне паливо та іншу сировину. Поряд з цим компанія реалізує програму відповідального споживання пива, а також практикує благодійність у вигляді освітніх проектів, соціальної допомоги незахищеним верствам населення, сприяє відродженню архітектурної, історико-культурної спадщини країни.

ПрАТ «Карлсберг. Україна» – філія однієї з провідних пивоварних груп світу, з найбільшим портфелем брендів пива та інших напоїв – Carlsberg Group. На ринку України підприємство розгорнуло свою діяльність у 1996 році, і відкрила свої заводи у Запоріжжі, Києві та Львові, цим самим дозволивши носити статус найбільшого іноземного інвестора в нашій країні [64].

Першим виробничим майданчиком, що був інтегрований у структуру Carlsberg Group на території України, став запорізький завод «Славутич». Придбання львівського заводу, який є найстарішим в країні, стало основою для створення об'єднаної, єдиної структури ПрАТ «Карлсберг Україна». Львівська пивоварня стала місцем народження флагманського для усієї компанії бренду «Львівське». Згодом до виробничої мережі компанії приєдналося новозбудоване столичне підприємство, створене за сучасними інженерними стандартами, і яке втілило найновіші технологічні рішення у сфері пивоваріння та промислового будівництва в Україні на той момент. Цей завод обладнаний технікою, виготовленою провідними європейськими компаніями з Бельгії та Німеччини. Сам технологічний та лабораторно-контрольний процеси організовано відповідно до новітніх принципів енергоефективності, екологічної безпеки та охорони праці, що відповідає Цілям сталого розвитку, які пріоритезує компанія ПрАТ «Карлсберг. Україна», як і попередній лідер – володіють міжнародними сертифікаціями щодо стандартів ISO 9001-2000 та ISO 14001-1996.

Кадровий склад компанії налічує близько 1310 осіб станом на 2024 рік.

Асортимент продукції компанії представлений у 19 торгових марках, що в сукупності досягає глибини в 156 видів одиниць продукції.

Корпоративна соціальна відповідальність компанії базується на принципах відкритості та фокусі на сталому розвитку. Така позиція змушує підприємство активно працювати за 8ма напрямками: екологія, формування помірнього споживання пива, підтримка соціальних ініціатив, захист трудових прав і свобод, піклування про безпечні умови праці відповідно до європейських стандартів, дотримання правил корпоративної етики, управління постачаннями та відкриті маркетингові комунікації. Таке багатство напрямів соціальної діяльності та глибина роботи над ними, створює велику перевагу як для підприємства-роботодавця.

Таким чином, можемо зробити висновок, що обрані для порівняння конкуренти дійсно гідні наслідування. ПрАТ «Оболонь» – національний лідер із 100% українським капіталом, має найбільший завод, організував широку дистрибуцію, що забезпечує потужну локальну схильність до бренду та ідентичність. ПрАТ «Карлсберг. Україна», на відміну від попередника, є частиною глобального концерну, пріоритетом ставить інноваційну стратегію, сильну маркетингову активність та утримання ринку за рахунок мультибрендового, рекордно глибокого товарного портфелю [8].

Тож, перейдемо до кількісного аналізу діяльності лідерів, зокрема результативності ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» на їх тлі, в межах проведення оцінювання рівня конкурентоспроможності.

Інструментарієм бенчмаркінг-аналізу були обрані наступні підходи:

- Оцінка конкурентної позиції підприємств.
- Крос-компонентна інтегральна модель оцінки конкурентоспроможності.
- «Багатокутник» конкурентоспроможності.
- Оцінка конкурентної стійкості.
- Конкурентна карта ринку.

Наведений перелік та послідовність забезпечать проведення оцінки від часткового до комплексного, від вузькомпонентних складових до комплексного порівняння ринку.

Вихідною точкою бенчмаркінгу оберемо аналіз конкурентної позиції, що дозволить визначити поточний стан компанії серед конкурентів, базовий рівень конкурентоспроможності. Тим самим, відповідно до попередніх теоретичних розробок це відповідає ідентифікації саме «фази активної реалізації конкурентоспроможності»(рис. 1.4).

Принцип аналізу полягав з відбору критеріїв, визначення важливості кожного в загальній оцінці, що проводилося за допомогою експертного оцінювання та виставлення балів відповідно до кожного підприємства (табл. 3.1 та додаток Ж).

Таблиця 3.1 – Оцінка конкурентної позиції

Показник	Ваговий коефіцієнт	ПрАТ "Абінбев Ефес"		ПрАТ "Карлсберг"		ПрАТ "Оболонь"	
		оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка
Частка ринку	0.32	3.00	0.96	4.00	1.28	5.00	1.60
Рівень витрат та прибутку	0.26	1.00	0.26	5.00	1.30	3.00	0.78
Репутація на ринку	0.20	4.00	0.79	4.00	0.79	5.00	0.98
Маркетингова активність	0.17	3.00	0.51	5.00	0.84	4.00	0.67
Інноваційні переваги	0.11	5.00	0.56	5.00	0.56	5.00	0.56
Загальна оцінка	1		3.07		4.76		4.59

Джерело: розроблено автором на основі [57, 62]

Оцінювання індивідуального рівня підприємств проводилося за шкалою від 1 до 5, де 5 – демонструє відмінний рівень/результат, а 1 – найгірший серед усіх трьох порівнюваних об'єктів. В якості предметів порівняння використовували попередньо розраховані реальні значення обраних кількісних показників. Для визначення рівня якісного критерію, як наприклад маркетингова активність, також вдавалися до анкетування експертів.

Як ми бачимо, за результатами зваженого порівняльного аналізу, найвищу оцінку отримало ПрАТ «Карлсберг. Україна» – 4,76, що свідчить про його системну перевагу у ключових аспектах – фінансовій ефективності, маркетинговій діяльності та інноваційній забезпеченості. Другу позицію

зайняло ПрАТ «Оболонь» його поточною, «зрізовою» перевагою є левова частка ринку, висока репутація та потужні інноваційні переваги.

У той час як досліджувана компанія ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» отримало найнижчу з аналізованих підприємств оцінку, з доволі великим відривом від попереднього за рейтингом – в 1.52 зважених бали. Така несприятлива позиція на тлі лідерів ринку свідчить про наявність великих бальних розривів за критичними напрямками. Зокрема, компанія демонструє погану активність за рівнем витрат та прибутку, тобто рентабельністю продажів. Крім того, нижча частка ринку свідчить про потребу в активізації комерційної експансії та розширенні дистрибуції. Низький показник маркетингової активності вказує на потребу в посиленні рекламних компаній та роботи над брендингом. Однак, інноваційні переваги носять максимальний бал, що може стати потужною основою для роботи над вищеперерахованими проблемами.

Окресливши загальні показники та актуальну конкурентну позицію досліджуваних компаній на ринку, буде доцільним заглибитись та вивчити особливості кожного підприємства більш прицільно з увагою на ключові складові їх активності: кадрова, майнова, товарно-виробнича, фінансово-економічна та маркетингові складові (табл. 3.2). Задля проведення такого аналізу ідентично попередньому звернемося до експертного опитування для визначення вагомості критеріїв та оцінці рівня якісних показників, розбалування за кількісними критеріями, які піддаються мат.-статистичним обрахункам, здійснюємо відповідно незалежним чином (Додаток Ж).

Перед тим як розрахувати загальний показник конкурентоспроможності за цим підходом, пропонуємо виділити сильні та слабкі сторони об'єктів нашого дослідження.

Оцінка кадровою складовою засвідчує хоч і не наше як ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» лідерство, однак в порівнянні з іншими категоріями досягли найбільшої інтегральної оцінки в межах саме цього напрямку. Ми помітно відстаємо від «Карлсберг. Україна» і лише дещо від «Оболоні». Це свідчить

про те, що наша робота з персоналом загалом може бути прийнятною, однак у розрізі боротьби за ринкову першість – все ще не створюємо конкурентної переваги. Сильними сторонами є перший коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці над приростом середньої заробітної плати. Це свідчить про доволі ефективне використання фонду ОП та те, що ми маємо налаштовані, звичні механізми підвищення/керування результативністю працівників, які не зав'язані на важелях прямих грошових витрат на персонал. Також ми маємо високу оцінку якості соціальної допомоги, зокрема підтримки під час війни – на рівні обох опонентів. У питанні розвитку та набуття навичок, ми – на рівні з «Карлсберг. Україна». Це наша перевага, адже компанія має змогу забезпечити систему навчання, розвитку навичок, компетенцій працівників, що підсилюватиме нашу «надійність» як роботодавця.

Серед слабких місць можна виділити низький рівень прибутковості на 1-ого працівника. Попри те, що ми добре керуємо продуктивністю праці, цей потенціал не конвертується у високий прибуток на працівника. Тим самим це сигналізує про проблему не так у кадрах, як у структурі витрат, цінovій політиці, загальній «працевдатності» нашої бізнес-моделі. Орієнтиром тут має бути ПрАТ «Карлсберг. Україна», яке демонструє здатність перетворювати роботу персоналу на реальний фін. результат. Говорячи про рівень оплати праці, можна узагальнити так – наша винагорода є конкурентоспроможною відносно «Оболоні», однак не забезпечує статусу «преміального» для галузі роботодавця на рівні лідера «Карлсберг», що в наслідок може послабити наші можливості залучення та утримання найкваліфікованіших кадрів.

Наступним питанням аналізу була майнова складова, де наше підприємство демонструє найнижчу зважену оцінку в порівнянні з лідерами, яка означає, що ефективність використання майна та його стан можуть бути слабкими місцями, які прямо впливають на операційну ефективність та конкурентоспроможність. Одразу можна зауважити, що абсолютним чемпіоном з менеджменту майна є «Карлсберг. Україна», що і буде нашим референсом для орієнтиру на шляху покращення.

Таблиця 3.2 – Крос-компонентна інтегральна оцінки конкурентоспроможності

Групний показник	Критерій	Ваговий коефіцієнт	ПрАТ "Абінбев Ефес Україна"		ПрАТ "Карлсберг Україна"		ПрАТ "Оболонь"	
			оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка
Кадрова складова	Коефіцієнт випередження індексу продуктивності праці над індексом середньорічної заробітної платою	0.25	5.00	1.27	3.00	0.76	4.00	1.01
	Прибуток на 1-го працівника	0.25	1.00	0.25	5.00	1.24	3.00	0.74
	Оцінка рівня сер.ЗП	0.21	2.00	0.42	3.00	0.63	2.00	0.42
	Рівень можливостей професійного розвитку	0.12	4.00	0.47	4.00	0.47	3.00	0.35
	Якість "соціального пакету"	0.10	5.00	0.49	5.00	0.49	5.00	0.49
	Підтримка робітників на час війни	0.07	4.00	0.29	5.00	0.36	4.00	0.29
КС				3.19		3.95		3.31
Майнова складова	Фондовіддача	0.30	3.00	0.89	5.00	1.49	3.00	0.89
	Швидкість оновлення основних засобів	0.28	1.00	0.28	5.00	1.40	3.00	0.84
	Коефіцієнт реальної вартості майна	0.21	3.00	0.64	1.00	0.21	5.00	1.07
	Індекс постійного активу	0.12	1.00	0.12	5.00	0.61	3.00	0.37
	Коефіцієнт маневреності власних оборотних активів	0.08	1.00	0.08	5.00	0.42	3.00	0.25
МС				2.02		4.14		3.43
Товарно-виробнича складова	Рентабельність виробництва	0.31	1.00	0.31	5.00	1.53	3.00	0.92
	Оборотність товарних запасів	0.26	4.00	1.05	3.00	0.79	5.00	1.32
	Глибина товарної номенклатури	0.22	3.00	0.66	5.00	1.11	1.00	0.22
	Коефіцієнт забезпеченості товарних запасів власними коштами	0.11	1.00	0.11	5.00	0.56	3.00	0.34
	Частка торговельних марок (брендів) у загальній кількості різновидів товару	0.09	5.00	0.47	3.00	0.28	4.00	0.38
ТВС				2.61		4.27		3.17
Фінансово-економічна складова	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.36	5.00	1.82	3.00	1.09	1.00	0.36
	Коефіцієнт автономії	0.30	2.00	0.60	5.00	1.50	4.00	1.20
	Коефіцієнт фінансової стійкості	0.21	1.00	0.21	3.00	0.62	5.00	1.03
	Оборотність активів	0.13	3.00	0.39	1.00	0.13	5.00	0.66
ФЕС				3.02		3.34		3.25
Маркетингова складова	Приріст ринкової частки	0.56	2.00	1.12	1.00	0.56	3.00	1.68
	Рентабельність продажів	0.44	1.00	0.44	5.00	2.19	3.00	1.32
МркС				1.56		2.75		3.00

Джерело: побудовано автором на основі [48, 56, 61, 62, 66, 67]

Говорячи більш конкретно, вважаємо за важливе звернути увагу на показники швидкості оновлення основних засобів, вирішення чого може стати ключем до успіху – «Карлсберг» інвестує в модернізацію виробничих потужностей агресивно і системо, в той час як «Абінбев Ефес Україна» навпаки демонструє вкрай низькі темпи, що тягне за собою збільшення операційних витрат, погіршує показники фондовіддачі та знижує якість/стабільність виробництва в цілому. Саме цей показник вже зараз наштовхує на думку про наше відставання і в товарно-виробничій складовій аналізу.

Зношеність та придатність майна характеризує коефіцієнт реальної вартості. І в нашій ситуації він підкреслює перевагу «Оболоні», для «Абінбев Ефес Україна» це означає лише те, що наші фонди на доволі середньому рівні, що не критично наразі, але далеко від оптимального для забезпечення конкурентної переваги.

Рівень оптимальності структури активів більш виграшний у «Карлсберг Україна», що дозволяє компанії підтримувати стабільний, оптимальний рівень інвестицій, залишатися гнучкими у фінансування та давати можливість ефективно масштабуватися, чого не скажеш про «Абінбев Ефес Україна».

Аналізуючи товарно-виробничу складову очевидними стають великі проблеми з ефективністю операційних процесів, структури товарних запасів та товарного портфеля. Щодо конкурентів – саме «Карлсберг» характеризується найвищими значеннями за ключовими критеріями, особливо тими, що мають найбільшу вагу.

Ключовим слабким місцем компанії можна виділити рентабельність виробництва. Низький показник якої обумовлюється високою собівартістю, недостатньою оптимізацією виробничих процесів, менш вигідним продуктовим портфелем. У цей час, «Карлсберг» саме виробництво перетворює на своє головне джерело конкурентної переваги.

Рідкісним показником, де «Абінбев Ефес Україна» не відстає, є оборотність товарних запасів. За ним, підприємство знаходиться доволі

близько до лідера – «Оболоні». Це говорить про відсутні надлишки на складах, можливо, непогану ефективність контролю запасів та швидку реалізацію продукції.

Стратегічним бенчмарком в питанні глибини асортименту є «Карлсберг», що обумовлюється його лідерством, розмаїттям та збалансованістю товарного портфелю преміальними та міжнародними брендами. Однак якщо розглядати наповнення продуктового портфелю з увагою до торгівельних марок. То тут лідером є «Абінбев Ефес Україна». Компанія демонструє кращу роботу з бренд-менеджментом, а саме фокус на помірному розвитку кожного з них, а не лише окремих напрямів як це стається у «Карлсберг» чи «Оболоні».

Другим після рентабельності показником, який демонструє невиграшне положення досліджуваного підприємства, є забезпеченість товарних запасів власними коштами. Цей критерій, як індикатор якості операційного циклу, показує високу залежність від зовнішнього фінансування, або довготривалих кредитних зобов'язань. Орієнтиром для наслідування також може стати «Карлсберг», який май найвищий рівень самофінансування запасів.

За фінансово-економічними показниками ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» не демонструє повну «провальність», однак системне відставання від обох конкурентів простежується. Лідерство досліджуване підприємство демонструє саме за показником абсолютної ліквідності, що свідчить про нашу здатність до миттєвої платоспроможності. З одного боку, цей показник дійсно говорить про наші можливі переваги як фінансову гнучкість та зниження ризиків неплатоспроможності тощо. Однак поряд з цим усвідомлюючи, що проблеми конкурентів полягають не в недостатній ліквідності, а в її надмірно високому показнику – тобто великою кількістю грошових ресурсів, які просто не беруть участь у виробничому процесі, неефективно «заморожені». Відповідно, якщо вони вирішать це питання, у нас буде ризик отримати відставання за загальним результатом це більш критичнішого рівня.

Показник автономії є слабким місце, адже він відображає частку власного капіталу в структурі фінансування, яка в нас є низькою, що свідчить про високу залежність від залучених, позикових коштів. Через це в нас зростатиме фінансовий ризик, збільшуватиметься навантаження на прибуток, через зобов'язання платити за відсотками, структура капіталу загалом ще більше втрачає збалансованість. Еталон для наслідування тут постає «Карлсберг».

Щодо фінансової стійкості, яка показує здатність компанії покривати зобов'язання за рахунок стабільних джерел фінансування, у «Абінбев Ефес Україна» вона є низькою через високу частку поточних та короткострокових зобов'язань, що утворює високу залежність від зовнішнього фінансування.

Найпотужнішу структуру фінансування з аналізованих компаній має «Оболонь».

Останнім критерієм був показник оборотності активів. І для «Абінбев Ефес Україна» він демонструє середній рівень, що підкреслює те, що наша компанія не перетворює активи у виручку на стільки швидко як це роблять конкуренти – «Оболонь».

Наостанок проаналізуємо маркетингову складову. У розрізі цієї категорії показників «Абінбев Ефес Україна» є вираженим аутсайдером, і відстає за всіма обраними індикаторами. Щодо приросту ринкової частки, попри те, що усі компанії стикнулися зі спадом, однак «Оболонь» має найнижчі темпи. Щодо «Карлсберг», воно хоч і сильне у виробництві, фінансах, майні та кадрах, частку ринку втрачає найшвидше серед трьох порівняних компаній. Однак, за показником рентабельності продажів найефективнішою є цінова та маркетингова стратегії саме «Карлсберг», бо саме ці політики і впливають на маржинальність товарів. «Оболонь» має середній результат, який забезпечується не так маркетинговими стратегіями, як часткою ринкою. На жаль, «Абінбев Ефес Україна» має найгірші показники і за цим компонентом.

Результуючим етапом цього аналізу було формування зведеного показника конкурентоспроможності (табл. 3.3) та відповідного «багатокутника» (рис. 3.1).

Таблиця 3.3 – Інтегральний результат крос-структурного аналізу конкурентоспроможності підприємства

	Ваговий коефіцієнт	ПрАТ "Абінбев"		ПрАТ "Карлсберг"		ПрАТ "Оболонь"	
		оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка
Фінансово-економічна складова	0.31	3.02	0.94	3.34	1.04	3.25	1.01
Маркетингова складова	0.24	1.56	0.37	2.75	0.66	3.00	0.72
Товарно-виробнича складова	0.19	2.61	0.50	4.27	0.82	3.17	0.61
Кадрова складова	0.16	3.19	0.53	3.95	0.65	3.31	0.55
Майнова складова	0.09	2.02	0.18	4.14	0.38	3.43	0.31
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства			2.53		3.55		3.20

Джерело: побудовано автором на основі [56, 61, 62, 66, 67]

На основі додатково зважених важливостей кожного кластеру вивчених вище питань нами було виведено інтегрований показник, відповідно до якого підтверджено лідерство «Карлсберг», з невеликим відставанням йде «Оболонь» та доволі посереднім результатом відносно флагманів виступає «Абінбев Ефес Україна» – 2.53. Порівнюючи результати з отриманими оцінками попереднього аналізу, вже зараз бачимо, що більш комплексні розрахунки, хоч і підтвердили тенденцію, рейтингування між компаніями, але ретельніше дослідження все ж показує гірші результати.

Для наочного представлення отриманих результатів дослідження конкурентоспроможності використаємо графічний метод – «багатокутник» конкурентоспроможності. Дані на ньому нанесені відповідно до попередніх розрахунків (табл. 3.2), що дозволяє не лише узагальнити кількісні показники,

а й надати їм аналітичну оцінку через таке просторове зіставлення рівнів розвитку окремих складових. Використаний метод дозволяє без додаткових розрахунків ідентифікувати лідера та аутсайдера за конкурентоспроможністю – варто лише вивчити площу утворених багатокутників.

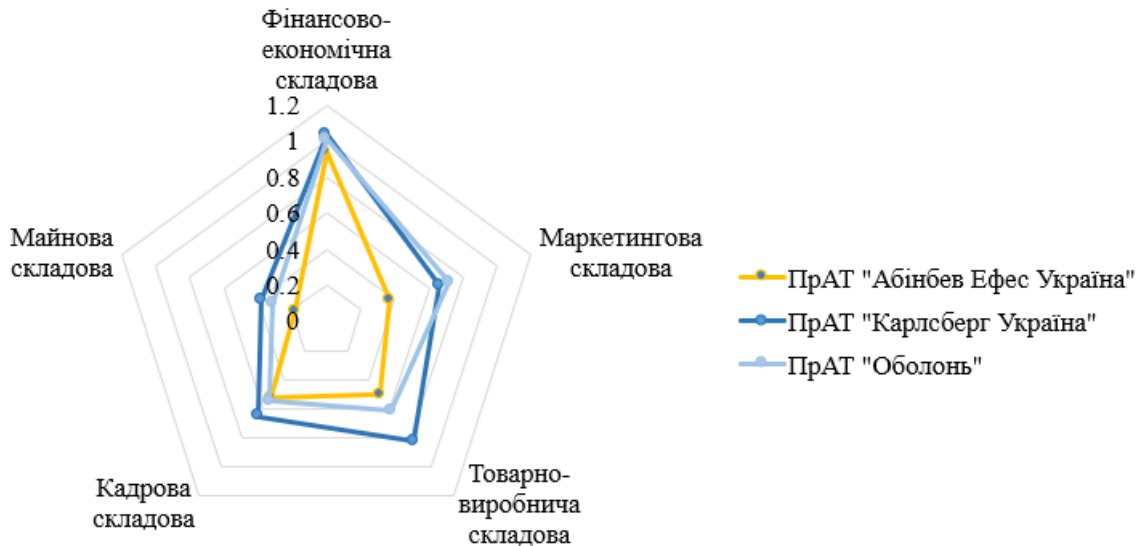


Рисунок 3.1 – «Багатокутник» конкурентоспроможності за лідерами пивної галузі Україна станом на 2024 рік

Джерело: побудовано автором на основі [56, 61, 62, 66, 67]

З огляду на це, можемо зробити висновок, що «Карлсберг» – найбільш конкурентоспроможне та стратегічно стійке підприємство, з рівномірними та сильними показниками за всіма ключовими напрямками. «Оболонь» – конкурент з високою ринковою адаптивністю, ефективним маркетингом і достатньою фінансовою стійкістю, але з меншою інноваційністю та нижчою ефективністю виробничих фондів. Наше підприємство «Абінбев Ефес Україна» має часткові сильні сторони, при цьому ж характеризується системними слабкостями, що потребують глибоких змін у виробництві, маркетингу та управлінні активами.

Після визначення рівня конкурентоспроможності доцільно оцінити стійкість позиції у динаміці. Пропонуємо провести оцінку конкурентної стійкості, що викриє здатність компаній утримувати переваги, адаптуватися до змін та протистояти загрозам (табл. 3.4 та додаток Ж).

Таблиця 3.4 – Оцінка конкурентної стійкості

Показник	Ваговий коефіцієнт	ПрАТ "Абінбев Ефес Україна"		ПрАТ "Карлсберг Україна"		ПрАТ "Оболонь"	
		оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка
Рентабельність продажів (за прибутком від продажів), %	0.31	3	0.92	5	1.53	3	0.92
Рентабельність виробництва, %	0.27	1	0.27	5	1.35	3	0.81
К. автономії	0.21	2	0.42	5	1.05	4	0.84
К. виробничого потенціалу	0.13	1	0.13	5	0.63	3	0.38
К. маневренності власного капіталу	0.09	1	0.09	5	0.44	3	0.26
Загальна оцінка	1		1.82		5.00		3.21

Джерело: побудовано автором на основі [62]

Незважаючи на те, що частина зазначених критеріїв уже була врахована в межах фінансової складової минулого аналізу, їх повторна інтеграція з іншими «тематичними» індикаторами є необхідною для формування комплексної та максимально точної оцінки саме конкурентної стійкості. Власне цей етап дозволяє не лише зіставити фінансові результати підприємств, а й оцінити їхню здатність підтримувати конкурентні позиції у довгостроковому періоді за рахунок взаємопов'язаної дії виробничих, фінансових та структурних чинників.

Відповідно до цих результатів бачимо, що безсумнівне лідерство тримає «Карлсберг. Україна» – 5 балів, в той час як найнижчі показники знов має аналізоване підприємство «Абінбев Ефес Україна» – лише 1.82 бали. Така полярність результатів однозначно підкреслює відмінності у стратегіях розвитку, оскільки ці показники конкурентоспроможності враховують динамічність.

Високі результати данської компанії засвідчують ефективність в управлінні активами, збалансованість у структурі капіталу, високу операційну активність, що дає їй можливість стратегічно утримувати та розширювати свої ринкові позиції у будь-яких ринкових умовах. ПрАТ «Оболонь» має високі, але не лідерські показники, що дозволяють йому бути стійким гравцем у більш масовому сегменті продукції, аніж такому преміальному, аудиторією якого впевнено володіє «Карлсберг». Стійкість

«Оболонь» надійна, однак залежить від масового ринку та організаційної ефективності, аніж від інновацій. Постійне послаблення показника для «Абінбев Ефес Україна» спричинене низькими рентабельностями виробництва, продажів, слабшою автономією, слабкістю виробничого потенціалу та низькою маневреністю капіталу буде результуватися у високу залежність від зовнішніх джерел фінансування, значні операційні витрати та слабку здатність адаптуватися до ринкових змін.

Завершальним етапом аналізу, який покаже місця обраних компаній у загальній структурі галузі, стане побудова «конкурентної карти ринку». В розробку інструментарію для її створення входили: поділ компаній за ринковою часткою за секторами, визначення середнього значення частки ринку, розрахунок для кожного сектору середнього квадратичного відхилення та, наостанок, розрахування меж для кожної з чотирьох груп поділу підприємств за долею на ринку.

Аналогічно, у продовження розробки карти, було визначено середньоквадратичне відхилення показників темпу приросту ринкової частки, та, в результаті, обрано межі другого критерію розподілу підприємств за класифікаційними групами. Зведені результати подано у табл. 3.5.

Таким чином, отримана візуалізація положення досліджуваних підприємств на ринку дозволяє нам оцінити як їх поточний рівень так і перспективні вектори руху їх конкурентоспроможності. Як бачимо, ПрАТ «Оболонь» та ПрАТ «Карлсберг. Україна» зберігають статус одних з ключових лідерів ринку за обсягом продажів та ресурсним потенціалом. Проте їх розміщення у полі «підприємство з конкурентною позицією, яка погіршується» загалом означає деяку втрату долі ринку, однак для кожного будуть особливі причини. Так, «Карлсберг. Україна», як було встановлено попередньо, дуже багато зусиль зосередив на просуванні преміальних сегментів, аніж масових, що можливо й стало дещо помилковим з огляду на сучасні зовнішні обставини та падіння рівня платоспроможності населення.

Щодо перспективи вона все ще висока, але потребує адаптації маркетингової політики, щоб не допустити подальшого падіння конкурентної позиції.

Таблиця 3.5 – Межі класифікаційних груп конкурентної карти ринку

Межі класифікаційних груп	Характеристика	Підприємства
Класифікація підприємств за розміром ринкової частки		
25.17<Di	Лідер ринку	ПрАТ «Оболонь» ПрАТ «Карлсберг Україна»
12.87<Di<25.17	Підприємство з сильною конкурентною позицією	—
11.79<Di<12.87	Підприємство зі слабкою конкурентною позицією	ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»
11.79>Di	Аутсайдер	ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» ТОВ ТВК «Перша Приватна Броварня «Для людей – як для себе!» ТОВ «Пивоварня Зіберта» ТОВ «Пивоварня «Опілля»
Класифікація підприємств за ступенем зміни конкурентної позиції		
34.35<Ti	Ринкова частка, яка швидко зростає	—
12.87<Ti<34.35	Конкурентна позиція, яка покращується	ТОВ «Пивоварня Зіберта»
-8.61<Ti<12.87	Конкурентна позиція, що погіршується	ПрАТ «Оболонь» ПрАТ «Карлсберг Україна» ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» ТОВ «Пивоварня «Опілля»
-8.61>Ti	Конкурентна позиція, яка швидко зменшується	ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» ТОВ ТВК «Перша Приватна Броварня «Для людей – як для себе!»

Джерело: побудовано автором на основі [62]

Стосовно «Оболонь», його таке положення та зменшення темпів приросту можна обґрунтувати посиленням тиску з боку міжнародних брендів, частковим старінням товарної лінійки, можливо навіть забраклої недостатньої активності у преміальному сегменті. Усі ці причини також стосуються більше

маркетингу та позиціонуванню, аніж внутрішніх проблем, як, наприклад, збоїв в операційній діяльності чи дисбаланс у структурі активів, фінансування тощо, оскільки усі ці причини були виключені попередніми аналізами.

З огляду на отримані результати, можемо власне перейти до побудови конкурентної карти ринку (рис. 3.2).

Ринкова частка	Лідери ринку	Підприємства з сильною конкурентною позицією	Підприємства зі слабкою конкурентною позицією	Аутсайдери ринку
Темп приросту				
Підприємство з ринковою часткою, яка швидко зростає				
Підприємство з конкурентною позицією, яка покращується				
Підприємство з конкурентною позицією, що погіршується	 			
Підприємство з конкурентною позицією, яка швидко зменшується				 

Рисунок 3.2 – Конкурентна карта ринку пивоваріння в Україні 2023–2024 роки

Джерело: побудовано автором на основі [62]

Можемо підбити підсумок, що поточні результати ділової активності двох лідерів ринку дозволяють їм займати найкраще положення серед конкурентів, однак відповідно до карти ринку, їм все ще є куди зростати, вони наближені до зеленого сектору, і зробивши певні вдосконалення зможуть завоювати і його.

На тлі цих підприємств продовжимо аналіз позиції досліджуваного об'єкта ПрАТ «Абінбев Ефес Україна». Компанія, попри те, що знаходиться з ними на одній лінії в питанні темпі поведінки частки ринку, має небезпечним для своєї конкурентоспроможності та загалом існування положення як «підприємства зі слабкою конкурентною позицією». Такий статус є наслідком сукупних причин: низька маржинальність товарів, втрата попередніх ринків (до переламного 2022 року, компанія грала роль флагмана у пивоварній галузі), високим показником собівартості, менш ефективною маркетинговою активністю в порівнянні з конкурентами. У поєднанні з нестабільною та слабкою фінансовою стійкістю та стагнующим виробничим потенціалом це формує найгіршу динаміку серед трьох підприємств. Наразі,

для «Абінбев Ефес Україна», якщо не буде вдіяно заходів зі змін у виробничій, фінансовій та маркетинговій політиці, існує великий ризик переходу до статусу «аутсайдера» ринку, тобто у червону зону.

Отже, можемо зробити загальний висновок, що навіть лідери ринку під тиском зовнішнього середовища змушені переглядати свої традиційні стратегії та тактики провадження діяльності, оскільки їх попередні конкурентні переваги не є стабільними та не приносять попереднього очікуваного ефекту.

3.2. Діагностика конкурентних переваг та обмежень підприємства ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»

Після проведення комплексного крос-структурного аналізу діяльності ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» та визначення його конкурентного положення на ринку, перед нами постає наступне завдання – естимакція поточного рівня управління процесом здобуття та утримання його конкурентоспроможності.

На цьому етапі пропонуємо провести двосторонню діагностику компанії. По-перше, ідентифікувати ті конкурентні переваги та потенціали, які вже на сьогоднішній день сформовані як наслідок попередніх управлінських рішень, тобто визначити, що вже функціонує як джерело стійкої конкурентної позиції. По-друге, виявити внутрішні проблеми, управлінські прогалини, які на противагу стримують повну реалізацію конкурентного потенціалу та потребують оперативних коригувань.

У рамках вище окресленого завдання, пропонуємо провести VRIO-аналіз ключових ресурсів підприємства з метою визначення їх стратегічної цінності (Додаток Л, М).

Відповідно до ідеї цього інструменту, автор якого науковець Дж. Барні, вважається, що ресурси – це усі активи, можливості, організаційні процеси, інформація та знання, які контролюються компанією, та які дозволяють їй

підвищувати свою ефективність та результативність. Вони можуть класифікуватися як на матеріальні/нематеріальні, так і відповідно до структурних компонентів компанії [92, 109]. Аби підприємство могло трансформувати ці ресурси у конкурентоспроможність, вони повинні мати 4 риси: цінність (V – value), рідкість (R – rare), неповторюваність (I – inimitable), організованість (O – organized). Концепція аналізу передбачає оцінку ресурсів як раз за цими 4 параметрами, і якщо якийсь з них володіє усіма, це свідчить про його здатність забезпечити стабільну конкурентну перевагу. Якщо ресурс володіє лише трьома першими ознаками, це говорить про те, що він доступний, але не залучений до створення переваги, тобто потенційний. У випадку наявності лише 2 характеристик – він створює тимчасову конкурентну перевагу. Якщо ресурс цінний, але не унікальний, то він зрівнює можливості усіх конкурентів [18].

Пропонуємо перейти до тестування ключових потенційно можливих ресурсних переваг (табл. 3.6).

Задля здійснення аналізу ми кластеризували ресурси та можливості компанії за 5 групами, відповідно до напрямів діяльності компанії – аби можна було не лише проаналізувати якісь управління конкурентоспроможністю а й ідентифікувати вектор уваги управлінців. У результаті оцінки наявних ресурсних особливостей ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» було виявлено, що компанія володіє доволі широким спектром саме цінних ресурсів, які формують основу його конкурентного потенціалу. При цьому, лише частина з них повністю трансформована у стійку конкурентну перевагу, доволі значна частка ресурсів досі залишається нереалізованою, не має достатньої організаційної уваги, необхідної для її активного використання, і авжеж наявна певна доля ресурсів, що функціонують на рівні паритету.

Таблиця 3.6 – Ключові ресурсні переваги ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна»

Група ресурсів	Ресурс / можливість	Value	Rare	Inimitable	Organized	Актуальна роль
1	2	3	4	5	6	7
Виробничо-технологічні ресурси	Доступ до унікальних сировинних ресурсів (бельгійського походження) – власні штами дріжджів	+	+	+	+	Довгострокова конкурентна перевага
	Міжнародна сертифікація HACCP, ISO	+	—	—	+	Конкурентний паритет
	Сучасні виробничі лінії європейської сертифікації	+	—	—	+	Конкурентний паритет
	Виробничі потужності повного циклу	+	+	—	+	Тимчасова конкурентна перевага
	Виробничі потужності широкого перспективного географічного розкиду	+	+	+	—	Нереалізована конкурентна перевага
	Система дегустаційного та лабораторного контролю (за британською сертифікацією)	+	+	—	—	Тимчасова конкурентна перевага
	Інтелектуальна власність: рецептури, дизайн, технологічні карти	+	+	+	+	Довгострокова конкурентна перевага:
	Інтегрованість у global knowledge-sharing, R&D, аналітичні дослідження від головного акціонера	+	+	+	—	Нереалізована конкурентна перевага
	Можливість адаптувати міжнародні інноваційні практики	+	+	—	+	Тимчасова конкурентна перевага
	Міжнародна система безпеки праці та охорони виробництва (суворіша за українську)	+	+	—	+	Тимчасова конкурентна перевага
	Система зі зниження споживання води (одна з найрозвиненіших у світі) – використовувати менше води на виробництво 1 літра пива	+	+	—	+	Тимчасова конкурентна перевага
Маркетингово-брендові ресурси	Власна маркетингова команда	+	—	—	—	Конкурентний паритет
	Маркетингова унікальна історія брендів	+	+	+	—	Нереалізована конкурентна перевага
	Унікальні преміальні глобальні бренди	+	+	+	—	Нереалізована конкурентна перевага
	Присутність у декількох цінових сегментах: преміум, економ	+	—	—	+	Конкурентний паритет
	Контракти з національними дистриб'юторськими мережами	+	—	—	+	Конкурентний паритет
	Партнерства HoReCa	+	—	—	+	Конкурентний паритет
	Досвід партнерства зі спортивними організаціями	+	—	—	+	Конкурентний паритет
	Глобальна система маркетингових інновацій	+	+	+	—	Нереалізована конкурентна перевага

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6	7
	Наявність географічно прив'язаних брендів пива	+	+	+	—	Нереалізована конкурентна перевага
Логістично-операційні ресурси	Власні та контрактні логістичні хаби	+	—	—	+	Конкурентний паритет
	Складські приміщення з температурними режимами	+	—	—	+	Конкурентний паритет
	Доступ до ринків ЄС	+	+	+	—	Нереалізована конкурентна перевага
	Доступ до глобальної закупівельної мережі AB InBev	+	+	+	—	Нереалізована конкурентна перевага
Фінансові та управлінські ресурси	Можливість залучення глобальних інвестицій	+	+	+	—	Нереалізована конкурентна перевага
	Централізована глобальна система ІТ та аналітики	+	+	+	—	Нереалізована конкурентна перевага
	Система комплаєнсу та ризик-менеджменту	+	+	+	—	Нереалізована конкурентна перевага
	Глобальний юридичний та GR-супровід	+	+	+	—	Нереалізована конкурентна перевага
	ESG-орієнтовані практики (операційна сталість)	+	+	—	+	Тимчасова конкурентна перевага
Кадрові та організаційні ресурси	HR-бренд міжнародної компанії	+	+	+	+	Довгострокова конкурентна перевага:
	Розвинені програми навчання та внутрішнього розвитку персоналу	+	+	—	+	Тимчасова конкурентна перевага
	Соціальна підтримка співробітників у кризових умовах	+	+	—	+	Тимчасова конкурентна перевага
	Управлінська команда за міжнародними стандартами	+	+	+	+	Довгострокова конкурентна перевага:
	Сильна корпоративна культура	+	+	—	+	Тимчасова конкурентна перевага
	Багаторічна історія роботи на українському ринку	+	—	—	+	Конкурентний паритет

Джерело: розроблено автором на основі [45, 92, 109]

Саме стійкі конкурентні переваги – це сигнал спрямування сил та уваги поточного процесу управління конкурентоспроможністю. У нашому випадку вони спостерігаються переважно в кадровій та виробничій складовій діяльності компанії. Зокрема, підбір менеджерської команди за сертифікаціями міжнародних стандартів, HR-бренд великої міжнародної компанії, інтелектуальна власність втілена в рецептурах, дизайні, технологічних картах, та, найважливіше – використання, виключно, унікальних штамів дріжджів бельгійського походження. З огляду на це можемо зробити висновок, що наразі управління конкурентоспроможністю забезпечується лише вибіркоким

фокусом уваги до деяких сторін діяльності компанії – в переважній більшості це питання людських ресурсів, а також піклування про якість виготовленої продукції – її унікальність, відповідність її технологій найвищим стандартам.

Не менш важливим, і навіть найбільш цікавим для подальшого дослідження стануть ресурси та можливості компанії зі статусом «нереалізована конкурентна перевага». Це саме та група інструментів, яка в нас наявна та не потребує глобальних інвестицій у її доопрацювання, єдине що необхідно від управлінців це ідентифікувати її та знайти саме ті організаційні передумови, що забезпечать власне реалізацію того потенціалу. Тобто створити умови прояву та використання таких ресурсів компанією. У нашому випадку це доволі широка категорія, що з одного боку може здаватися добре – адже в нас є багато вже доступних можливостей, однак, з іншого – це підсвічує нашу недалекобічність та ігнорування того, що давно могло працювати на користь компанії. До таких належить 12 позицій з нашої аналіз-таблиці, серед яких пріоритетними є компоненти, перш за все, маркетингових, а також фінансових категорій ресурсо-розподілу. Окремої уваги заслуговують ресурси, які на поточному етапі класифікуються як такі, що забезпечують тимчасову конкурентну перевагу. Йдеться про активи та можливості, які наразі здатні генерувати значну ринкову перевагу, однак їх тривалість / стійкість є обмеженою – як у зв'язку з причинами потенційного розвитку конкурентів, так і з простою динамікою ринку та зовнішнього середовища. Незважаючи на обмежену довгострокову перспективу, ігнорування їх зараз цінного потенціалу є, з управлінської точки зору, недоцільним, адже саме ці ресурси можуть забезпечити додаткову ринкову перевагу вже прямо зараз. З огляду на проведений аналіз – компанія дійсно має суттєву частку таких ресурсів до того ж у кожній виділеній групі, здебільшого у маркетинговій, фінансовій та кадровій.

Отже, проведена нами діагностика поточної реалізації заходів з управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» свідчить про фрагментарність дій менеджменту компанії. Для посилення

здатності компанії ефективно функціонувати в умовах зростаючої конкуренції, необхідно збалансувати свої зусилля та здійснити комплекс заходів з організаційного підсилення ресурсів, які наразі мають хоча б статус потенційних переваг. Особливої уваги потребують маркетинговий, логістичний та фінансовий напрями, які на поточному етапі демонструють високу цінність, рідкість та неповторність, однак низький рівень реалізації потенціалу.

Відповідно до нашого плану, другою стороною аналізу конкурентоспроможності компанії буде ідентифікація її проблемних зон. Аби запевнитися у вичерпності визначених ключових проблем вважаємо за доцільне структурувати їх за вже відомою класифікацією, що відповідає напрямам менеджменту на нашому підприємстві, а саме: виробничо-технологічні проблеми, маркетингово-брендові проблеми, логістично-операційні проблеми, фінансові та управлінські, кадрові та організаційні проблеми. Такий усесторонній поділ проблем допоможе нам уникнути повторів та включити в аналіз виключно ті обмеження, які були виявлені в результаті якісного описового та кількісного фінансово-економічного аналізу підприємства, які були ідентифіковані як висновок бенчмаркінг-аналізу та які були визначені за рахунок VRIO-аналізу, та віднесені до категорії ресурсів з нереалізованою конкурентною перевагою. Як результат, ми зможемо не лише систематизувати виявлені труднощі, але й показати їхню внутрішню логіку та взаємозв'язки. Для цього кожна проблемна зона буде представлена у форматі матриці «проблема – причина – наслідок для конкурентоспроможності».

Розпочнемо з кластеру виробничо-технологічних труднощів (табл. 3.7). Далі перейдемо до аналізу чинників, які стосуються маркетингово-брендових проблем (табл. 3.8). Третім напрямом аналізу проблем є логістично-операційний (табл. 3.9). Наступним буде комплексний блок фінансово-управлінських проблем компанії (табл. 3.10). Останнім напрямом дослідження проблем компанії є кадрова обмеженість (табл. 3.11).

Таблиця 3.7 – Виробничо-технологічні обмеження та їхній вплив на конкурентоспроможність ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»

Проблема	Причина	Наслідок для конкурентоспроможності
Нерівномірні виробничі навантаження	– безпекова загроза усіх взаємопов'язаних структур (енергетика, логістика, виробничі потужності) – зупинка виробничої діяльності у Харкові та Миколаєві	– зниження виробничої гнучкості, ризики дефіциту падіння ефективності, втрата ринку через нерівномірні поставки
Зниження частки необоротних активів; зменшення виробничого потенціалу	– скорочення інвестицій у 2022 – 2024 роках продаж / списання активів (переважно основних засобів)	– втрата довгострокових виробничих можливостей, погіршення технологічної бази
Низька швидкість оновлення основних засобів; низький індекс постійного активу	– відсутність інвестиційного циклу; – переорієнтація в управлінні бюджетом на операційні витрати	– зниження продуктивності; – відставання від «Карлсбергу» та «Оболоні» за ефективністю
Зростання собівартості швидше за дохід; високі матеріальні витрати тиснуть на маржинальність	– зростання цін на сировину, енергоносії та логістичні послуги в умовах війни; – нерівномірне завантаження виробничих потужностей	– втрата цінової конкурентної переваги; – зниження фінансової стійкості; – слабша маржинальність зменшує можливість гнучко реагувати на ринкові зміни
Виробничі / технологічні практики материнської АВ InBev не використовуються	– обмежені інвестиції у модернізацію та навчання персоналу; – воєнні ризики та нестабільність знижують можливість впровадження нових практик	– технологічна відсталість від глобальних стандартів, уповільнення інновацій
Широка географія виробництва не використовується	– через війну більшість заводів не функціонує, логістика порушена	– компанія залежить від одного заводу (Чернігів); – зростання логістичних витрат, послаблення конкурентної позиції
Висока чутливість виробництва до збоїв логістики та енергетики	– зупинка двох заводів і концентрація виробництва у Чернігові; – нестабільність енергопостачання, обмеження логістичних маршрутів	– порушення стабільності збуту, зростання витрат через логістику; – ризик втрати контрактів у дистриб'юторських мережах; – нерівномірне навантаження виробництва через складність у балансуванні запасами

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.8 – Маркетингові обмеження та їхній вплив на конкурентоспроможність ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»

Проблема	Причина	Наслідок для конкурентоспроможності
Слабка динаміка ринкової частки (низький рівень та стагнація приросту)	– низька маркетингова активність порівняно з конкурентами; – відсутність ефективної локалізації брендів та слабе використання маркетингових інновацій AB InBev; – недостатня інноваційність у просуванні та комунікації з ринком; обмежені виробничі потужності знижують можливість нарощувати присутність на ринку	– втрата позицій на «конкурентній карті»; – зниження впізнаваності та лояльності споживачів; – послаблення довгострокової конкурентоспроможності
Низька маркетингова активність порівняно з конкурентами	– недостатнє фінансування; – відсутність комплексної професійної агенційної підтримки; – слабе «життя» в соцмережах	– зменшення впізнаваності, – погіршення споживчого вибору – на користь конкурентів
Слабка рентабельність продажів; слабка рентабельність маркетингу	– висока собівартість продукції та матеріальні витрати; – низька ефективність маркетингових кампаній; – відсутність інновацій в просуванні	– зниження фінансової ефективності комерційної діяльності, тобто маркетингові витрати не перетворюються на зростання доходів
Низька локалізація брендів – слабе використання географічних прив'язок ТМ у просуванні	– маркетинг працює без адаптації під регіони	– ми не створюємо унікальної цінності для локальних споживачів, тим самим втрачаємо можливість відрізнитися; – зниження лояльності клієнтів
Преміальні бренди не використані для отримання переваги	– недостатня інтеграція глобальних брендів історій у локальні рекламні кампанії	– світові преміальні бренди могли б створювати унікальну цінність, але залишаються «невидимими» з-поміж сильних товарів конкурентів
Нереалізований потенціал маркетингових інновацій материнського AB InBev	– слабка залученість української маркетингової команди до адаптації світових компаній під локальність	– відставання у трендах (0.0%, hard drinks)
Комплаєнсу та ризик-менеджменту не надають ринкової цінності	– фокус на звітності, не на маркетинговому позиціонуванні	– не формують репутаційної переваги для саме «Абінбев Ефес Україна»

Джерело: побудовано автором

Таблиця 3.9 – Маркетингові обмеження та їхній вплив на конкурентоспроможність ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»

Проблема	Причина	Наслідок для конкурентоспроможності
Порушення стабільності збуту – накопичення запасів	– зниження попиту; – проблеми транспортування; – виробництво «про запас»	– замороження оборотних коштів; – падіння оборотності
Нестабільний обіг дебіторської заборгованості	– послаблення платіжної дисципліни клієнтів; – падіння платоспроможності бізнесів і населення в умовах війни	– втрата ліквідності, фінансової гнучкості; – зниження інвестиційних можливостей; – ризик неплатоспроможності
Волатильність грошових коштів	– непередбачувана динаміка витрат і доходів	– погіршення ліквідності та фінансової стабільності
Недостатнє використання доступу до ЄС	– відсутність експортної стратегії у воєнний час	– втрата каналу збуту
Обмежена ефективність складської логістики	– нерівномірність виробничих навантажень – складські запаси накопичуються або швидко вичерпуються; – перебої у транспортуванні та електропостачанні через військові дії	– підвищення логістичних витрат; – конкуренти з більш ефективною логістикою отримують перевагу

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.10 – Фінансово-управлінські обмеження та їхній вплив на конкурентоспроможність ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»

Проблема	Причина	Наслідок для конкурентоспроможності
1	2	3
Хронічні збитки	– висока собівартість виробництва, що перевищує доходи, збут	– втрата інвестиційної привабливості
Негативна рентабельність усіх рівнів (продукція, активи, капітал)	– зниження маржі та падіння ефективності активів	– поступово втрачаємо частку ринку через фінансову слабкість; – обмеженість у фінансуванні маркетингових програм, модернізації тощо
Погіршення ліквідності у 2024 році	– висока залежність від поточних зобов'язань та короткострокових кредитів; – зростання дебіторської заборгованості	– ризик неплатоспроможності
Нестабільність фінансової стійкості	– висока залежність від поточних зобов'язань	– зниження фінансової стійкості, що веде до зростання ризиків

Продовження таблиці 3.10

1	2	3
Неконкурентна витратність бізнес-моделі	– висока частка матеріальних витрат у доході	– програш цінової конкуренції
Низька маневреність власного капіталу	– скорочення капітальних інвестицій та відсутність довгострокових програм розвитку; – висока частка поточних зобов'язань у структурі фінансів компанії	– неможливість швидко реагувати на ринкові зміни
ІТ та аналітика АВ InBev не використані	– відсутність організованості управлінців компанії, ініціативності до дослідження	– втрата можливостей оптимізації витрат
Збитковість інвестиційної діяльності	– низька ефективність капітальних вкладень	– зниження інноваційності; – погіршення фінансової стійкості; – втрата інвестиційної привабливості

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.11 – Кадрово-організаційні проблеми та їхній вплив на конкурентоспроможність ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»

Проблема	Причина	Наслідок для конкурентоспроможності
Низький прибуток на одного працівника	– низьке завантаження виробництв	– падіння продуктивності
Зарплата нижча, ніж у конкурентів	– намагання знизити витрати, зекономити на робочій силі	– втрата високої кваліфікаційних працівників, зниження мотивації
Слабка внутрішня організація для реалізації глобальних ресурсів (аналітика, R&D, бренди)	– відсутність організованості управлінців компанії, ініціативності до дослідження	– нереалізовані конкурентні переваги

Джерело: розроблено автором

Отже, проведення VRIO-аналізу, в межах якого ми виділили наявні конкурентні переваги, ті, які потенційно можуть ними стати, ресурси та можливості, які надають лише тимчасову першість та те, що є у всіх на ринку, але брак чого міг би несприятливо впливати на конкурентоспроможність загалом, показало нам, що компанія володіє широким спектром цінних ресурсів, однак через брак організаційних умов не усі з них використовуються

на користь нам. Така ситуація свідчить про точковість управлінських дій, а не системність, яка мусить бути з огляду на те, що підприємство досі проживає кризу з 2020 року.

Крім того, на основі попередньо проведених фінансових, бенчмаркінгових та VRIO досліджень було виявлено низку проблемних зон, які обмежують ефективність управління конкурентоспроможністю: найбільша концентрація «вузьких місць» спостерігається в фінансових, маркетингових та виробничо-логістичних аспектах. Кадрові обмеження мають лише декілька застережень, що в принципі може бути вирішено за рахунок роботи саме над основними блоками, що було передбачувано, оскільки при крос-структурній оцінці конкурентоспроможності, власне в пласті кадрового забезпечення ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» показував найкращі свої результати.

Таким чином, поточне управління конкурентоспроможністю є вибіркоvim і незбалансованим, що потребує системного підсилення та комплексних рішень.

3.3 Рекомендації щодо посилення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»

Наскрізний аналіз сприятливих та обмежувальних аспектів діяльності як ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», так і ключових взаємопов'язаних гравців пивоварного ринку, дозволяє переходити до завершального етапу дослідження процесу управління конкурентоспроможністю підприємства – розробки комплексу рекомендацій, спрямованих на її стабілізацію та підвищення. Враховуючи виявлені конкурентні стратегічні переваги, нереалізовані можливості та проблемні зони вважаємо за доцільне сформувати набір управлінських дій, які потенційно будуть здатні забезпечити перехід від поточного підходу до управління конкурентоспроможністю, а саме

фрагментарності дій, до системного реагування. Управління конкурентними позиціями ПрАТ «АБінбев Ефес Україна».

Запропоновані заходи будуть базуватися на синтезі результатів аналітичних висновків щодо внутрішнього стану, що включає тематичні матриці проблем та VRIO-аналіз зовнішніх викликів ринку, а також стратегічних орієнтирів компанії. Аби відійти від точкового реагування на знайдені нами проблеми, будемо будувати рекомендаційну програму покращення конкурентоспроможності підприємства за мультифункціональним принципом – аби вона була спрямована на одночасне вирішення кількох взаємопов’язаних проблем, що дозволить економити зусилля та ресурси компанії і забезпечить комплексний ефект [39].

Перш ніж перейти до цілеспрямованого переліку рекомендацій, вважаємо за релевантне представити модель, яка дозволить окреслити логіку формування управлінських заходів та наочно продемонструвати ключові вектори, на які має бути спрямована увага менеджерів. Таких підхід забезпечить нам системне бачення проблемного поля, дозволить визначити стратегічні місця направлення ресурсів, а також сформувати «скелет» для подальшого підбору доречних заходів.

Запропонована модель (рис. 3.3) базується на концепції «Balanced Scorecard Framework», яка була запропонована науковцями Робертом С. Капланом і Девідом П. Нортон у 1992 році та опублікована у журналі Harvard Business Review [96]. Цей підхід передбачає оцінку стратегії через 4 призми: організаційний потенціал (основа всіх подальших цілей – базові можливості компанії), внутрішні процеси (охоплює ключові операційні та управлінські процеси, що створюють цінність безпосередньо на рівні самої компанії), клієнтську орієнтацію (визначає, як компанія виглядає в очах ринку та кінцевого споживача) та фінансова складова (яка показує, як організаційний потенціал, внутрішні та ринкові зміни трансформуються у фінансовий ефект). Однак задля адаптації цього методу до поставлених перед нами цілей, зазначимо, що всі ці вище перераховані стадії здійснюють крізь ризик

конкурентоспроможності, і у випадку її зниження чи підвищення – це все висвітлюється як наслідок сукупності проблем у всіх цих площинах.

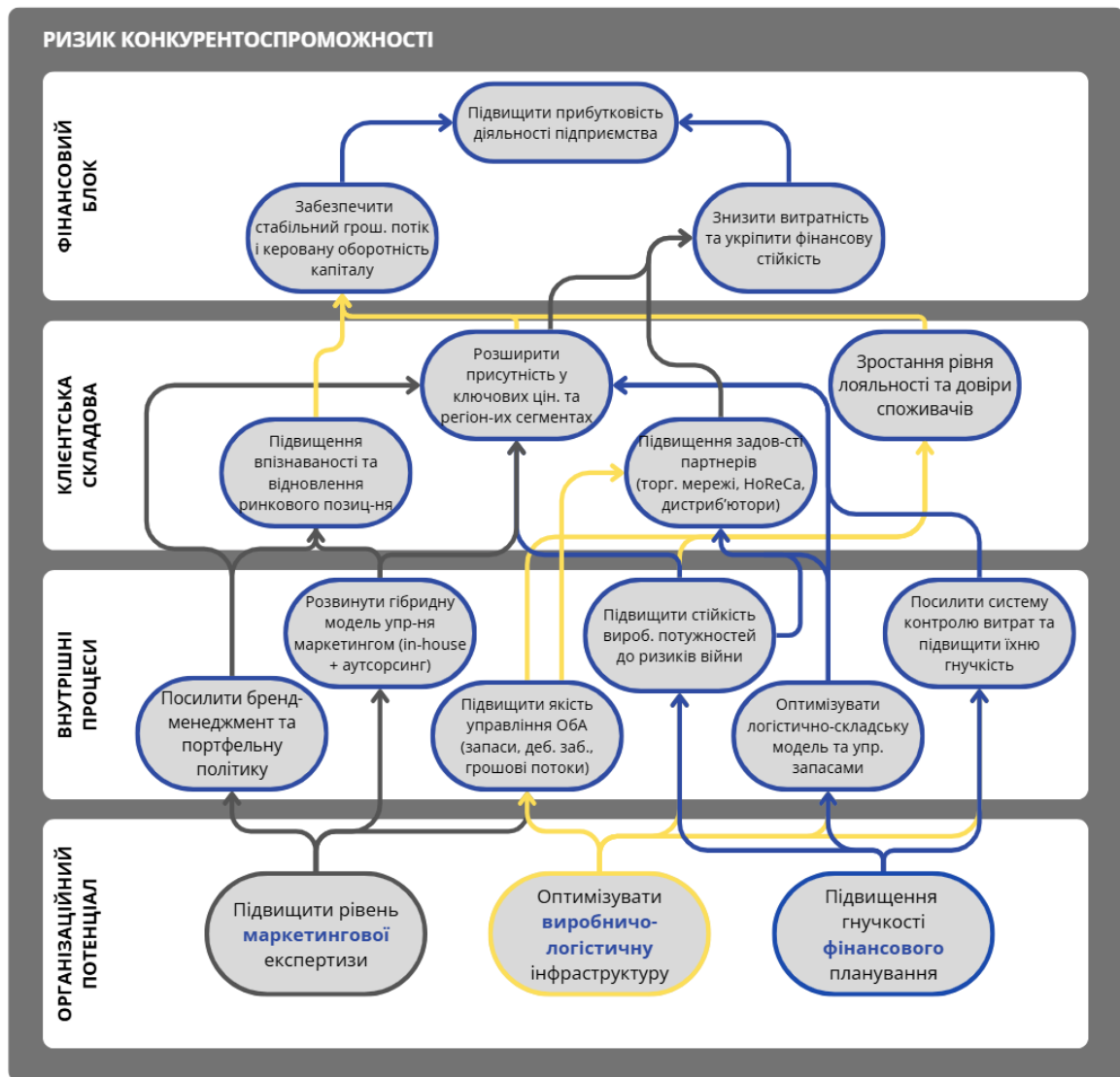


Рисунок 3.3 – Карта трансформаційних пропозицій для покращення конкурентоспроможності ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»

Джерело: розроблено автором на основі [13, 96]

Для побудови моделі обрано три основні складові діяльності: маркетинг, виробничо-логістичний комплекс та фінанси. Ці напрями, з огляду на проведені дослідження, демонструють найвищу концентрацію нереалізованих ресурсів, а також найбільшу кількість управлінських обмежень, вирішення яких дозволить автоматично зняти значну частину проблем, що спостерігаються в останній складовій – у кадровій організації.

Зокрема таку не пріоритетність покращення роботи з людським ресурсом можна пояснити тим, що попередньо фокус управлінців якраз і був спрямований на кадровий блок, і наразі управління конкурентоспроможності повинно передбачати лише підтримку набутого рівня, а його подальший розвиток можливий лише через покращення суміжних функціональних напрямів, за якими компанія працює.

Представлена модель векторів управління конкурентоспроможністю дозволяє системно окреслити ключові напрями, в яких зосереджено найбільший потенціал для трансформації ресурсів у стійкі переваги. Задля втілення в життя питань організаційного потенціалу на користь підвищення конкурентоспроможності, визначено, що внутрішню роботу компанії потрібно буде націлювати на наступне: посилення портфельного та бренд-менеджменту, створення гібридної моделі управління маркетинговою діяльністю, яка поєднуватиме аутсорсинг та штатну команду, підвищити якість управління оборотними активами, запровадити заходи із забезпечення стійкості виробництва та реалізації до ризиків війни, оптимізувати роботу логістично-складських компонентів діяльності, посилити систему моніторингу та розвитку гнучкості витрат.

З огляду на окреслені напрями внутрішньої трансформації компанії, наступним етапом буде формування конкурентного переліку можливих до використання управлінських інструментів, що здатні реалізувати потенціал моделі у житті. У контексті цього побудуємо матрицю, яка дозволить зіставити рекомендовані дії з відповідними пріоритетами, а також визначити очікувані ефекти їх впровадження (табл. 3.12) [25, 85].

Представлена матриця дозволяє систематизувати та окреслити основні параметри втілення запропонованих управлінських заходів – співвіднести їх із моделлю, ключовими проблемами та встановити очікувані ефекти від реалізації. Для того, щоб цілісно розглянути рекомендаційну програму, пропонуємо перейти до аналізу кожного інструменту більш прицільно.

Таблиця 3.12 – Матриця рекомендаційних заходів з покращення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»

Інструмент / стратегія	Вектори та проблеми, що підлягають трансформації	Очікувані результати
1	2	3
Релокація та спеціалізація виробництва: – перенесення частини обладнання у більш безпечні регіони; – утворення мобільних виробничих ліній, які можна швидко запускати; – перехід частини ліній на виробництво безалкогольних напоїв чи лімітованих серій (смаки, зміна упаковки до свят)	Виробничо-логістичний комплекс <i>проблеми:</i> призупинка заводів, нерівномірні навантаження, стискання виробничого потенціалу	Збереження активів, диверсифікація ризиків, стабільність виробництва
Управління товарним портфелем: – аналіз прибутковості кожної категорії, оптимізація асортименту; – запуск нових лінійок з урахуванням локальних переваг; – робота над адаптацією глобальних брендів	Маркетинг <i>проблеми:</i> занепад портфелю, слабка рентабельність продажів, неактуальні бренди	Підвищення маржинальності, впізнаваності, оновлення портфелю, стратегічне позиціонування, оптимізація присутності у ключових цінових та регіональних сегментах
Гібридна модель маркетингу: – зовнішня агенція і внутрішня команда; – локалізація брендів; – просування глобальних марок за стратегіями Хофстеде [95]; – просування регіональних марок з акцентом на локальність	<i>Маркетинг</i> <i>проблеми:</i> низька активність штатної команди та просування, слабка локалізація, невикористані глобальні бренди, слабка динаміка ринкової частки	Зростання продажів, відновлення лояльності, посилення локальної і глобальної присутності
Програма «Виробнича стабільність»: – створення карта реагування на ризики; – резервні сценарії, мобільні модулі для нештатних подій викликаних війною	Виробничо-логістичний комплекс <i>проблеми:</i> збій логістики, енергетики, нерівномірні навантаження	Зниження ризику зупинок, стабільність поставок, гнучкість виробництва
Cash-to-Cash cycle management і факторинг: – контроль DSO, DIO, DPO; – залучення факторингових компаній або альтернатив	Фінанси; <i>проблеми:</i> дисбаланс оборотного капіталу, дебіторка, волатильність коштів	Прискорення обігу, стабілізація ліквідності, зменшення фінансових ризиків

Продовження таблиці 3.12

1	2	3
Заходи «War-risk buffering»: – робота з динамічними страховими запасами; – гнучке визначення рівня запасів залежно від ризиків	Логістика <i>проблеми:</i> нестабільність збуту, накопичення запасів, ризики війни	Стійкість постачання, зниження втрат від дефіциту чи надлишку, зниження ситуацій зростання собівартості через неочікуваний збій виробництва
Прийоми “Rolling forecasts”: – контроль витрат; – регулярне оновлення прогнозів, бюджетів	Фінанси <i>проблеми:</i> хронічні збитки, висока витратність, негативна рентабельність	Гнучкість бюджету, зниження витрат, підвищення рентабельності

Джерело: розроблено автором

Першою і наймасштабнішою ідеєю з регулювання поточної роботи компанії, зокрема її виробничих потужностей ж релокація виробництва та утворення спеціалізації. Цим ми хотіли запропонувати перенести частину потужностей у більш безпечні регіони країни. Це можна здійснити частково – релокувавши лише мобільні лінії виробництва, та на їх базі створювати не класичну (спеціалізовану) для нас продукцію, оскільки для повномасштабного розгорнення пивоваріння є необхідність в повному обладнанні, що фінансово та технічно зараз перемістити надскладно. Такі компактні виробничі лінії можуть працювати як постійно, так і швидко запускатися у разі загрози збою роботи основного працюючого заводу (м. Чернігів). Таке рішення дозволить нам зберегти активи та зменшити простій за рахунок використання «заморожених» активів, які зараз не генерують доходу, а чекають стабільних часів. Крім того ми допоможемо забезпечити цим хоча б часткову стабільність виробництва.

Сет заходів з управління товарним портфелем передбачає оптимізацію асортименту через аналіз прибутковості товарних позицій і посилення репутації та ринкової привабливості брендів, які здатні приносити більшу маржинальність. Виведення низько прибуткових товарів, запуск нових продуктових лінійок під сезонність, події тощо, адаптація міжнародних брендів під український ринок та робота над позиціонуванням трьох

локальних марок «Рогань», «Чернігівське» та «Янтар» як географічно прив'язаних брендів, що допоможе глибше впливати на локальну аудиторію, викликаючи «відданість» своєму – це той укрупнений перелік основних принципів роботи, що може бути реалізованим у процесі керування товарним портфелем.

Третім кроком до вдосконалення конкурентоспроможності пропонуємо розглянути варіант роботи над командою маркетингу. Одним із критичних викликів, що впливають на ефективність управління запасами, є дисбаланс між виробничими потужностями та фактичним обсягом реалізації продукції. В сучасних нам умовах зниження попиту, компанія стикається з дилемою: або скорочувати виробництво, що призводить до простою обладнання та «заморожування» активів, або активізувати збут шляхом посилення ринкової присутності. З огляду на це, ключовим інструментом стабілізації оборотних активів виступає маркетингова діяльність, яка наразі демонструє недостатню ефективність. Упродовж останніх років спостерігається поступове зниження впізнаваності наших брендів серед кінцевих споживачів, що зумовлено агресивним маркетингом з боку конкурентів, зокрема ПрАТ «Карлсберг» та ПрАТ «Оболонь», які активно займають весь ринковий рекламний простір. Втрата «глядачів» та перехоплення їх опонентами призводить до зниження лояльності відносно до нашого товару, падіння продажів та накопичення нереалізованих запасів. У таких умовах вважаємо за доцільне залучити зовнішню маркетингову агенцію, яка спеціалізується на запуску ефективних кампаній у кризових ринкових умовах (Додаток Н) [10, 45, 51].

Таке рішення є не просто загально обумовленим – його доцільність можна оцінити за рахунок матриці аутсорсингу. Концепція цього інструменту передбачає за віссю Y оцінити важливість того чи іншого компонента – в нашому випадку, маркетингової команди, а за віссю X – встановити будь-який інший критерій, що може бути оцінений кількісно, або встановлений за ранжуванням – низько/середньо/високо. Для того, аби визначити доцільність рівень нашої маркетингової команди та перевірити теорію потреби

в «аутсорсингу», в якості горизонтальної змінної використаємо оцінку рівня активності поточної діяльності маркетологів штату компанії.

Відповідно до естимації експертів, що була наведена в табл. 3.2, компанія ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» має дуже серйозні проблеми з веденням промоційних заходів та займає останнє місце серед порівнюваних підприємств, що дозволяє нам оцінити рівень поточного розвитку як «низький». Стратегічну важливість процесу – делегувати маркетингові обов’язки чи ні, оцінимо як «середні». Це пояснюється тим, що важливість залишити при штаті наявну компанію – висока, оскільки вони після консалтингу залученого контрагента будуть продовжувати працювати самостійно. Поставити низьку оцінку також не можна, так як маркетинг хоча і не є критичним для виживання в короткостроковій перспективі, однак він прямо впливає на продажі, впізнаваність бренду та ринкову частку, тобто на довгострокову конкурентоспроможність – що і зобов’язує нас наділити «аутсорсинг» середньою важливістю. Відповідно до встановлених рамок, ми потрапляємо до сектора 4 – «вступайте в альянси», що підтверджує обґрунтовану доцільність залучення зовнішніх команд для роботи (рис. 3.4).

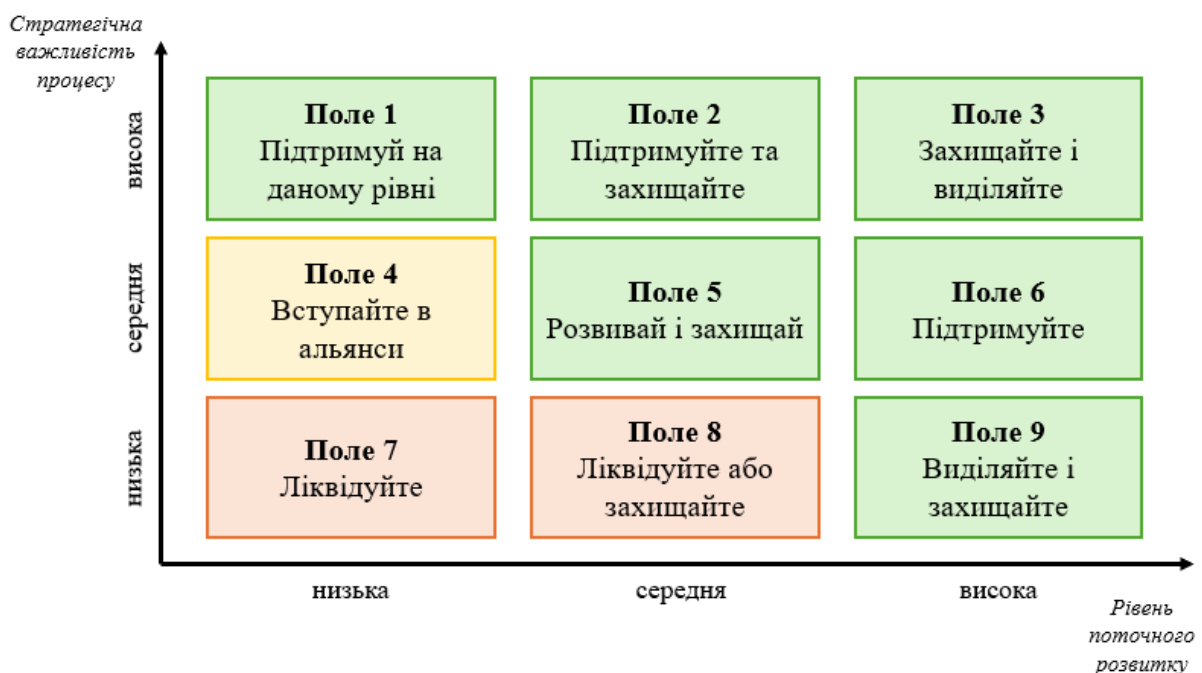


Рисунок 3.4 – Матриця «аутсорсингу»

Джерело: розроблено автором на основі [49,72]

Завданням агенції стане не лише розробка креативних рішень, але й побудова економної, адаптованої до регіональних особливостей стратегії просування, що дозволить актуалізувати локальні бренди, а також повернути на ринок глобальні марки, які мають високий потенціал, але залишаються недостатньо представленими в Україні. У подальшому, після стабілізації ринкової позиції, підтримку маркетингової активності можливо буде здійснювати силами внутрішньої команди, однак на етапі відновлення, вважаємо за краще делегувати зовнішньому партнеру.

У межах питання просування хотіли б відмітити особливий акцент, який варто розглянути в процесі формування програми маркетингу. Аби реалізувати невикористані потенціали, які ми ідентифікували при VRIO-оцінці ресурсів, роботу над позиціонуванням брендів можна поділити на два напрями – локалізація марок за географією, та інтеграція культурних індексів Хофстеде для популяризації міжнародних товарів [95, 99].

Якщо говорити про перше, локалізація передбачає активне просування брендів у тих регіонах, де вони історично виробляються та мають найбільшу емоційну цінність для споживачів. Наприклад, «Рогань» у Харкові, «Чернігівське» у Чернігові, «Янтар» у Миколаєві можуть бути ребрендингові та представлені аудиторії як «рідні» марки, що підтримують локальність та місто. Такий підхід дуже розповсюджений у Європі та загалом на їх досвіді можемо сказати, що формуватиме лояльність, підсилюючи регіональну прив'язку, створюватиме конкурентну перевагу особливо на місцевих ринках.

Стосовно використання концепції Хофстеде, то використання у роботі параметрів культурних особливостей ми зможемо більш влучно адаптувати маркетингові меседжі до аудиторій з різноманітними соціальними особливостями. До прикладу, адаптація бренду Bud чи Corona які представлені у всьому світі буде мати суттєву різницю при просуванні, наприклад, американському суспільстві, та в українському. У регіонах з високим рівнем колективізму буде більш ефективною риторика, що підкреслює спільність та традиції, тоді як в індивідуалістичних – навпаки, акцент варто встановлювати

на самовираженні та особистості. Увага до таких культурних деталей може допомогти просувати, продати один і той же товар абсолютно різній цільовій аудиторії (Додаток П) [99].

Наступна ідея, яку ми пропонували в рамках матриці рекомендацій стосувалася роботи над виробничо-логістичними проблемами – Програма «Виробнича стабільність». Її ціль – мінімізувати ризики та забезпечити максимальний рівень безперебійності операційної активності заводу. У воєнних умовах, коли виробничі підприємства особливо чутливі до зовнішніх перебоїв, актуальними стають програми заходів реагування на такі ризики. На нашу думку, власне така карта і дозволить системно ідентифікувати потенційні загрози та визначити чіткий алгоритм дій у разі їх настання, аби забезпечити як можна менше збитків. Ключовими елементами такої програми можуть бути резервні сценарії для підтримки виробництва та логістики. А також, як ми вже зазначали в першій рекомендації – організація мобільних виробничих модулів – коли лінії можуть переноситися або тимчасово відновлювати свою роботу в працюючих або більш безпечних регіонах.

Останньою рекомендацією на тему логістичного контролю та забезпечення були заходи «War risk buffering». Це система страхових запасів, яка враховуватиме воєнні ризики поточного часу. Її мета буде полягати у тому, щоб забезпечити безперервність виробництва та постачання навіть у разі локальних збоїв логістики, енергетики чи ризиків бойових дій.

Принцип цієї програми полягає у тому, що компанія, по-перше, оцінює рівень ризику для кожного пов'язаного з виробництвом процесу, наприклад, виготовлення солоду, виготовлення пива, підготовка пляшок тощо. Відповідно до встановлених рівнів створюється відповідна кількість запасів «незавершеного виробництва» і якщо підприємство змогло забезпечити себе усім необхідним на встановлений ним час (до прикладу 7–15 днів), то потреби у створення запасів готової продукції у надмірних кількостях не буде. Така тактика, по-перше, допоможе знизити завантаженість складів та оплати

на утримання готової продукції, по-друге, у випадку пошкодження сховищ для зберігання, вартість збитків буде меншою, оскільки були пошкоджені «недороблені» товари, по-третє, у випадку проблем з логістикою через пошкодження шляху чи перекриття доступу до заводу, у нас завжди буде певна кількість сировини, що дозволить виробництву не зупинятися, адже «пауза» та «поновлення роботи» на підприємствах промислового призначення можуть створювати збитки.

Наступними ідеями є заходи з покращення питань фінансів. Було запропоновано запровадити «Cash-to-Cash cycle management» та факторинг.

Cash-to-Cash cycle management передбачає управління часом обороту грошей у трьох пунктах: дебіторний статус, запаси, кредиторний статус. Мета цього інструменту полягає у максимальному скороченні періодів, протягом якого кошти «заморожені» в запасах та дебіторській заборгованості. Аби його реалізувати необхідно проваджувати перманентний моніторинг показників DSO, DIO та DPO і на основі цього оптимізувати процес обігу грошових ресурсів.

Одним із заходів управління дебіторською заборгованістю нами також було запропоновано залучення факторингових практик. Це інструмент, який використовується для миттєвого отримання грошей, навіть якщо покупець ще не оплатив рахунок. І його основний принцип полягає в залученні посередника – факторингової компанії, яка виплачує підприємству 80–90% суми рахунку відразу після відвантаження, а покупець оплачує йому пізніше. Таким чином, ми маємо можливість скоротити цикл обігу коштів, що піднімає нашу ліквідність без залучення кредитів, знизить ризик касових розривів та забезпечить стійкість.

Останньою рекомендацією з управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», яку ми дали на основі попереднього аналізу стала технологія “Rolling forecasts”. Це такий підхід до планування, коли фінансові та бюджетні прогнозу переглядаються частіше за звичайний звітний рік – хоча б щокварталу, або навіть щомісяця. Він дозволяє підприємству

адаптуватися до турбулентності на ринку, особливо у воєнних обставинах, коли плани неочікувано «застарівають», а також у випадку «за різких вчинків» конкурентів.

Принцип роботи полягає у тому, що менеджери щомісяця оновлюють прогнози стосовно доходів, витрат, виробництва, оборотного капіталу. Далі порівнюють фактичні результати із плановими та здійснюють відповідні динамічні коригування. Це дає гнучке управління витратами та можливість оперативно скорочувати або перерозподіляти ресурси, своєчасно реагувати на зміни попиту, логістики.

Підбиваючи підсумок за проведеними аналізами та запропонованими заходами, можна стверджувати, що підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» потребує системного підходу, який поєднує виробничо-логістичні, маркетингові та фінансові інструменти. Запропонована нами програма дій дозволяє ефективно перейти від точкового управління до комплексно, що забезпечить стабільність виробництва, оптимізацію портфелю товарів, активацію маркетингу та встановлення фінансової стабільності, стійкості, що тим самим створить основу для довгострокового розвитку підприємства ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» та забезпечить стійкі конкурентні переваги навіть у складні часи війни та кризи в країні.

Висновки за розділом 3

У результаті роботи над розробкою рекомендаційних заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю на ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» зроблено наступні висновки»:

1. Початковий крок на шляху висунення пропозицій з удосконалення конкурентоспроможності полягав в комплексній мультиметодовій оцінці конкурентних позицій ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» шляхом застосування галузевого бенчмаркінгу, що дозволило зіставити його діяльність із провідними лідерами ринку – ПрАТ «Оболонь» та ПрАТ «Карлсберг».

Україна». За результатами було виявлено суттєве відставання компанії за більшістю ключових параметрів, зокрема фінансовою, маркетинговою активностями, ефективністю використання майнових ресурсів, що, як наслідок, утворюють великі розриви у конкурентоспроможності. Водночас, було виявлено сильні сторони, які формують стійкі конкурентні переваги, серед яких – високий рівень інноваційності, ефективне управління кадрами та конкурентності портфелю торгових марок, що може стати основою для подальшого зміцнення загального рівня опозиції. Порівняльний аналіз також підтвердив попередні дослідження - компанія має значні проблеми з оптимізацією виробничих процесів та структурою витрат, що знижують її здатність займати лідерські позиції. Цінним для подальшого став висновок того, що майбутні стратегічні вектори компанії, аби успішно керувати конкурентоздатністю, повинні бути націлені на роботи з виробничими потужностями, активізацією маркетингових кампаній та удосконаленням дистрибуційних процесів. Загалом, проведений бенчмаркінг ще раз підкреслив нагальність системних трансформацій у політиці управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», що дозволить йому повернутися від слабкої позиції до стійкого та конкурентного учасника галузі.

2. Наступний, похідний від попереднього, етап встановив, що лише заходи з управління кадровим забезпеченням здійснюються ефективно і, справді можуть створювати конкурентну перевагу. Відповідно, в рамках розробки шляху з покращення управління це питання буде не пріоритетним. Крім того, з допомогою VRIO-аналізу було ідентифіковано істотну кількість ресурсів, що залишаються у статусі нереалізованих через недостатню організаційну підтримку. У результаті, такий підхід до дослідження дозволив нам встановити, що питання виробничо-логістичного, маркетингового та фінансового характеру, а також незалучені цінні ресурси та можливості компанії несуть найбільшу проблему, і відповідно потребують якнайшвидших заходів з врегулювання. Поточний рівень та якість управління

конкурентоспроможністю ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» є незбалансованим та несистемним.

3. Проведене дослідження та побудована рекомендаційна програма підтверджують, що підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» можливе лише за умови переходу від фрагментарних управлінських дій до інтегрованої системної моделі розвитку, що охоплює маркетинг, виробництво, логістику та фінанси. Створена на основі Balanced Scorecard Framework карта трансформаційних пропозицій для покращення конкурентоспроможності може слугувати орієнтиром та вказувати на причинно-наслідкові зв'язки управління тим чи іншим проблемним питанням на підприємстві. Відповідно до цього активація менеджерства з вирішення обраних трьох векторів проблем допоможе комплексно та оперативно підійти до покращення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Абінбев Ефес Україна». Більш того, в якості покрокових дій з реалізації запланованої схеми була розроблена матриця рекомендаційних заходів, яка всеціло корелюється з поточними можливостями компанії, її цінними, але незалученими ресурсами, проблемами та очікуваними результатами від імплементації. У комплексі ці заходи формують цілісний механізм підвищення конкурентоспроможності, який відповідає сучасним викликам ринку та дозволяє закласти основу для сталого розвитку підприємства навіть у сучасних турбулентних умовах воєнного часу.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи викладений матеріал вище реалізованих розділів кваліфікаційної роботи, можна прийти до висновку, що важливість системного та збалансованого управління конкурентоспроможністю не піддається гіперболізації. Питання стійкості компанії на тлі опонентів, її здатність протистояти та, в той же час, взаємодіяти із зовнішніми силами, уміння диригувати внутрішніми процесами не просто створює актуальність у наші часи, а потужними темпами наділяються все більшим і більшим значенням, виносячи проблему конкурентоспроможності компанії на п'єдестал найбільш вагомих характеристик суб'єкта господарювання, які визначають його існування. Для забезпечення сталого функціонування та стратегічного розвитку підприємства мають підтримувати як можна вищий рівень конкурентоспроможності, адже це буде перманентно випробовуватися сучасним динамічним та швидко еволюційним ринковим середовищем. Відсутність системного управління призводить до втрати ринкових позицій навіть у тих компаній, які демонструють стабільні темпи розвитку.

На сьогодні підтримка колись сформованих переваг не забезпечить компанію конкурентною життєздатністю, запорука успіху лежить саме в щоденному примноженні нових джерел стійкості, адже зараз зупинка в прогресування вже ототожнюється не в утриманні конкретної позиції, а в деградації, стагнації цілого процесу.

Актуальність дослідження питання управління конкурентоспроможністю обумовлюється розбіжностями в позиціях науковців не лише щодо трактувань, а й в загальному розумінні масштабу цього процесу. Це в свою чергу призводить до проблеми недостатності, неправильності оцінки конкурентоспроможності та, як наслідок, некоректності у визначенні реального стану ринку та позицій окремих підприємств на ньому.

Первинний процес нашого дослідження було побудовано навколо експлорації теоретичних основ за тематикою роботи, головним результатом

якого стало висунення власного бачення до тлумачення конкурентоспроможності підприємства. Запропонована дефініція розглядає цю категорію як інтегральну, динамічну характеристика суб'єкта господарювання, що відображає його ефективне функціонування в умовах ринкової конкуренції шляхом послідовного повного проходження між трьома взаємопов'язаними фазами, а саме: формування джерел конкурентоспроможності, які відтворюються у потенціалі, перевагах та ресурсах; їх активної реалізації в конкретному часовому зрізі; та умовно завершальної, що водночас відкриває та формує фундамент нового витка розвитку – «набуття та утримання стратегічного статусу» – забезпечує адаптивність, толерантність до нестабільності середовища, інноваційність і спроможність до стратегічного самооновлення та інноваційного розвитку, що слугує новими, більш вагомими перевагами. У такій динаміці конкурентоспроможність постає як самовідтворювана еволюційна система, що забезпечує стратегічну життєздатність і довгострокову адаптивність підприємства – що було висвітлено у процесі вивчення відповідних моделей та узагальнено у власно розробленій схемі етапності набуття конкурентоспроможності. Поряд з цим було встановлено, що оцінка управління може здійснюватися виключно за умови комплексного поєднання факторів та властивостей як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що зумовило розробку технології формування і реалізації конкурентних переваг. Тож, узагальнене теоретико-методичне осмислення конкурентоспроможності підприємства дозволяє розглядати її як багатовимірну, еволюційну систему управління, що забезпечує стратегічну стійкість і довгострокове лідерство.

Аналітико-практичний етап цього дослідження був присвячений проведенню оцінки поточного стану функціонування пивоварної галузі України, зокрема ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», що в подальшому стало за доказову базу при вивченні проблем та перспектив розвитку рівня конкурентоспроможності для референсного підприємства та його ключових конкурентів. Перш за все слід констатувати, що пивоварна індустрія України

зберігає статус одного з ключових і найбільш динамічних сегментів харчової промисловості, формуючи вагомий внесок у розвиток як у свою так і суміжні промислові напрямки. Попри це, таке значення не заслуговується сталістю, а навпроти – розвиток визначається поєднанням високої динамічності, конкурентонасиченості та чутливості до макроекономічних шоків. Підсумки проведеного аналізу дали чітке розуміння висхідної тенденції і попри критичний обвал у 2022 році, викликаний війною, компанії – лідери як національного так і локального масштабів, проявляють свою високу адаптивність та прагнення до виживання, що тим самим і піднімає планку рівня конкурентної життєздатності. Оскільки фокус уваги в процесі дослідження лежав на ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» як на лідері, який втратив свої минулі позиції, опинившись на грані виживання, було встановлено неабияку важкість навіть великій досвідченій компанії втриматися над прірвою кризи. Компанія, хоч і володіє значним потенціалом та досвідом, все ще на хиткому шляху до відновлення оздоровлення низьких показників фінансової ефективності, преадаптації виробничо-технічних потужностей, налаштуванні маркетингової та кадрової політики. Сукупність отриманих результатів проведених аналізів створило чітке підґрунтя для подальшого бенчмаркінгу та вивчення потенціалів і обмеженостей з метою висунення рекомендаційних заходів з керування конкурентоспроможністю.

Завершальна частина роботи, присвячена розробці пропозицій, охоплювала проведення галузевого бенчмаркінгу, що дозволило обґрунтувати переважаючі риси конкурентів, виділити управлінські практики досягнення лідерства та встановити вразливі точки досліджуваного ПрАТ «Абінбев Ефес Україна». Після цього, на основі оцінення практики управління конкурентоспроможністю підприємства ми встановили, що належна робота ведеться лише з організацією управління штатом, додатково виявлено резерв ресурсів та можливостей сформований недостатністю організаційної роботи, однак який при вдалому менеджменті може створювати потужні довготривалі конкурентні переваги. Поряд з цим існують великі вартісно переважаючі

проблеми стосовно виробництва, маркетингу і фінансів, що стало за основу для розробки карти трансформаційних заходів. Висунуті нами пропозиції, які стосуються проблеми зупинки виробничих потужностей компанії, нерівномірності навантаження задіяного виробництва, слабкої рентабельності, занепаду потенційно сильних товарних портфелів, збоїв у дистрибуційних ланцюгах, волатильності коштів, дисбалансу фінансових процесів та результатів, нестабільності збуту та високої витратності були побудовані відповідно до причино-наслідкового шаблону імплементації пропозицій з удосконалення конкурентоспроможності. Такий підхід забезпечить системну процедуру управління на відміну від сучасного точкового курування окремими ситуаційними негараздами.

Таким чином, проведене дослідження дозволило не лише окреслити теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю, а й показати їхню практичну цінність у реаліях сучасної української економіки. Конкурентоспроможність постає як складна багатовимірна система, що нагадує живий організм – зароджується у потенціалі, реалізується перевагами і досягає повної зрілості у конкурентній стійкості та початку нового еволюційного кола.

Дослідження показало, що навіть великі й досвідчені компанії, як ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», можуть опинитися на межі виживання, якщо їхнє управління втрачає баланс. Водночас, саме здатність до адаптації, стратегічного бачення та пошуку нових джерел стійкості стає тим компасом, який веде бізнес крізь ринкові виклики. Проведення дослідження допомогло нам всесторонньо дослідити визначену проблему, і найголовніше діяти до повного обґрунтованого, об'єктивного вирішення поставленої мети – розроблені практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Абінбев Ефес Україна».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонов, О. М. Пивоварна промисловість України: передумови кризи чи зростання. *Україна Молода*. 2011. № 2. С. 89–91.
2. Бабина О. Є. Потенціал як системна економічна категорія. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 23–26.
3. Базилевська А. О., Овандер Н. Л. Загальні тенденції розвитку пивоварної галузі України // Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку : тези виступів VI Міжнародної науково-практичної конференції. Житомир : Житомирська політехніка, 2019. С. 374–377.
4. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. №12. С. 6–13.
5. Білецька І. І. Конкурентоспроможність у її сучасному трактуванні. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 10 (40). С. 80–87
6. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11(2). С. 455–458.
7. Бочко, О., Кожушко, П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*, 2024, (61).
8. Буряченко, О., Ткачук, Л., Коваль, Н. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021, (32).
9. Вальтер А. О. Побудова конкурентної карти м'ясопереробних підприємств на ринку. М. Херсона. С. 4–11.
10. Василенко В. О. Стратегічне управління. Київ: ЦНЛ, 2003. 396 с.
11. Ведерніков, М., Чернушкіна, О., Волянська-Савчук, Л., Зелена, М., Мантур-Чубата, О., Горбатюк, О. Концептуальні підходи до формування нової парадигми оцінки конкурентоспроможності бізнес-структур. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2024, 6(59), 420–431.

12. Вітренко Н. С. Проблеми та перспективи розвитку ринку пива України. *Інтернаука : міжнародний науковий журнал*. 2018. № 1(41), т. 2. С. 11–17.
13. Вовк В., Гаврильченко О. Стратегічна карта як складова маркетингової стратегії підприємства. *Економічні науки : Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 5. С. 604–608.
14. Вовк І. В., Шквиря Н. О. SPACE-аналіз як метод оцінки стратегічного положення молокопереробного підприємства // Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти : матеріали наукової конференції Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного. 2019. С. 128–129.
15. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 4 (68). С. 83–88.
16. Воронкова А.Е. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика. *Економіка промисловості*. 2009. № 3. С. 133–137.
17. Гетьман О. О., Овчаренко С. Л. Формування конкурентної стратегії розвитку підприємства // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : тези доповідей Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, присвяченої вченому-економісту О. Г. Ліберману (Харків, 22 листопада 2024 р.). Харків, 2024. С. 155–158.
18. Гончаров, Ю. В., Куплер О.П. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. Том 27. № 1. С. 178-181.
19. Даніалі П. Стратегії розвитку пивоварних підприємств в Україні. *Економіка і бізнес*. 2014. № 2. С. 73–78.

20. Дашко І. М. Конкурентоспроможність підприємства: загальні риси та відмінності. *Сталий розвиток економіки : міжнародний науково-виробничий журнал*. 2016. № 3(30). С. 103–110.
21. Дикань В. Л., Маслова В. О., Шраменко О. В. Конкурентна стратегія підприємства: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2021. Ч. 4. 53 с.
22. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М.. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
23. Довбня, С., & Красіна, К. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*, 2023, (57).
24. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦНЛ , 2006. 384 с.
25. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. Київ : ДАКККиМ, 2006. 160 с.
26. Дубницький В. І., Нефедова О. Г. Конкурентоспроможність і базові поняття конкурентного аналізу: сучасні напрями наукових досліджень. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69), № 5(1). С. 57-67
27. Дубодєлова А. В., Юринець О. В. Використання SPACE-методики під час прийняття стратегічних рішень на підприємстві. *Наукові праці Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. С. 169–174.
28. Економічний потенціал підприємства: навчальний посібник / ред.: О. Ф. Балацький, О. М. Теліженко. Суми : Університетська книга, 2014. 725 с.
29. Жилінська О. І., Волошина В. Є. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 96–101.
30. Зайченко К. С., Болховська А. П. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку алкогольних напоїв в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2(104). С. 101–109.

- 31.Зінчик С. М., Момот О. М. Поняття конкурентоспроможності як економічної категорії суспільного розвитку // Актуальні питання підвищення конкурентоспроможності держави, бізнесу та освіти в сучасних економічних умовах : матеріали I Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (Полтава, 14–15 лютого 2013 р.). Полтава : ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», 2013.
- 32.Злидень І. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економіка : проблеми теорії і практики : Зб. наук. праць. Дніпропетровськ : ДНУ, 2014. Вип. 213: Т. I. С. 75–81.
- 33.Іванілов О. Економіка підприємства. К.: Центр навчальної літератури. 2019. 728 с.
- 34.Іванов Ю.Б. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2004. 256 с.
- 35.Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. 352 с.
- 36.Іоніцой, Є. Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємств. *Investytsiyi praktyka ta dosvid*, 2025, 181–186.
- 37.Кадирус Г. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. №5.
- 38.Карінцева О. І., Лютенко Д. А. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства поліграфічної галузі. *Механізм регулювання економіки*. 2015. № 4. С. 150–161.
- 39.Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65–70.
- 40.Кіндрацька Г. І., Коваль Л. В., Кулиняк Ю. І. Ідентифікація конкурентоспроможності економічного потенціалу підприємства. *Наукові праці Львівської політехніки*. 2012. С. 90–98.
- 41.Кобилуох, О., Гірна О. Сучасні тренди та перспективи розвитку ринку пива в Україні. *Академічні Візії. Zenodo*, 30 жовтня, 2023.

42. Ковтуненко Ю.В., Колісніченко Я.В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 2 (28). С. 35–41.
43. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
44. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11.
45. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2013. № 10. С. 219–223.
46. Литвиненко, Н. І., Александрова, Ю. Є., Покологна, С. А., Чергик, М. В. Практичне використання коефіцієнту лінда для оцінки рівня ринкової концентрації. In The 5 th International scientific and practical conference – Modern research in world science (August 7-9, 2022) SPC—Sci-conf. com. ual, Lviv, Ukraine. 2022. 1067 p.
47. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г.. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
48. Мартиновський В. С., Кравець В. Г. Методичні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Т. 7. № 3. С. 50–54.
49. Микало О. І. Матричний метод оцінювання доцільності застосування аутсорсингу промисловими підприємствами. *Ефективна економіка*. 2014. №6.
50. Мірошник Л. Порівняльний аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій : матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції,

- 31 жовтня 2025 року. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2023. 208 с. С. 62 – 66.
51. Мірошник Л. Сутність клієнтоорієнтованості як інструменту формування конкурентних переваг підприємства. Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 27–28 жовтня 2023 року. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2023. 208 с. С. 62–66.
52. Найда І.С., Найда А.В., Галицький О.М. Сучасні інструменти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11, вип. 2. С. 62–70.
53. Неспляк С. В., Кушлик О. Ю. Порівняльний аналіз стратегічних наборів розвитку провідних підприємств пивоварної галузі України. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 6. С. 87–92.
54. Новойтенко І.В., Слободян Н.Я., Малиновський В.В. Перспективи розвитку харчової промисловості в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки: зб. наук. пр. Миколаївський нац. у-т ім. В.О. Сухомлинського. Миколаїв : вид-во Мик. нац. ун-ту, 2016. Вип. 11. С. 454–460.
55. Носонова Л. В. Визначення рівня стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 547–555.
56. Офіційний веб-сайт «Forbes. Ukraine». URL : <https://forbes.ua/> (дата звернення 14.10.2025).
57. Офіційний веб-сайт «Ukrainian Business Award». Рейтинг Топ-10 брендів пива у 2023 році. URL : <https://uba.top/beer-rating/> (дата звернення 30.09.2025).
58. Офіційний веб-сайт бізнес-дослідницької компанії «Pro Consulting». URL : <https://pro-consulting.ua/> (дата звернення 09.10.2025).
59. Офіційний веб-сайт Державної митної служби України. URL : <https://customs.gov.ua/en/> (дата звернення 03.10.2025).

- 60.Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL : <https://stat.gov.ua/uk> (дата звернення 25.09.2025).
- 61.Офіційний веб-сайт компанії «Listex». URL : <https://listex.info/uk/> (дата звернення 08.10.2025).
- 62.Офіційний веб-сайт ТОВ «КЛАРИТИ АПП». URL : <https://clarity-project.info/> (дата звернення 28.09.2025).
- 63.Офіційний веб-сайт. ПрАТ «Абінбев Ефес Україна». URL : <https://abinbevefes.com.ua/> (дата звернення 02.10.2025).
- 64.Офіційний веб-сайт. ПрАТ «Карлсберг. Україна». URL : <https://carlsbergukraine.com/> (дата звернення 05.10.2025).
- 65.Офіційний веб-сайт. ПрАТ «Оболонь». URL : <https://obolon.ua/ua> (дата звернення 05.10.2025).
- 66.Офіційний сайт бізнес-аналітики «YouControl». URL : https://youcontrol.com.ua/dashboard/?utm=serv_nooli&uol=plivd_ouks_4742701&poSlt=openData&utmShft=3&utmIrr=4&urm=plo_03i9 (дата звернення 28.09.2025).
- 67.Пазенко П. О. Маркетингове дослідження діяльності ПрАТ «Карлсберг» на ринку пива. Всеукраїнська науково-технічна конференція магістрантів і студентів ТДАТУ. Факультет економіки та бізнесу: Всеукраїнська науково-технічна конференція, збірник тез доповідей (Мелітополь, 18–22 листопада 2019 року).
- 68.Петухова О.М., Римаренко М.К. Аналіз та перспективи розвитку пивоварної галузі України. *Ефективна економіка*. 2015. № 10.
- 69.Подзігун С. М., Білошкурська Н. В., Омеляненко В. А., Корнєєва О. О. Аналіз конкурентоспроможності мобільних операторів України на основі бенчмаркінгу: оцінка ринку та формування інноваційного бізнес-середовища. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 2024, 11.
- 70.Розумей С.Б., Ступка К.Є., Ніколаєнко І.В. Дослідження стану пивного ринку України в умовах економічної нестабільності. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 29(1). С. 117–122.

71. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Знання. 2014. 654 с.
72. Савченко, А. Методичний підхід до оцінки доцільності здійснення аутсорсинг бізнес-процесів. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*, (33), 2017, 168–173.
73. Салига С.Я. Фінанси підприємств : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури. 2016. 240 с.
74. Семенова Т., Біленко О. Оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний простір*, 2023, 188). С. 137–141.
75. Сита Є. М. Дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12.
76. Скорина Л. П., Скорина О. А. Латинсько-український, українсько-латинський словник. Київ : Обереги, 2004. 448 с.
77. Смерічевська С.В. Конкурентоспроможність у соціально-економічному вимірі. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 36–45.
78. Смирнов Є. М., Визначення та класифікації основних видів конкурентоспроможності підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2010. № 2. С. 190 –198.
79. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. 2023. №3 (67). С. 56–64.
80. Тарнавська, Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
81. Титаренко, В. 2024. Adaptive methods of evaluating market concentration. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 41 (Jun. 2024), 507–512.
82. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.

- 83.Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2017. Вип. 8. С. 405–410.
- 84.Шевельова С.О. Конкурентоспроможність молочного підкомплексу : монографія. Тернопіль : Збруч , 2001. 408 с.
- 85.Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. С. 123–124.
- 86.Шинкаренко, В. Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства: уточнення понять. Економіка трансп. комплексу : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т ; редкол.: В. Г. Шинкаренко (відп. ред.) та ін. Харків, 2016. Вип. 28. С. 5–17.
- 87.Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 244 с.
- 88.Яремченко Л.М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2017. С. 57–66.
- 89.Ambastha, Ajitabh & Momaya, Kirankumar. (2003). Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models. Singapore Management Review. 26.
- 90.Ansoff HI, McDonnell EJ, Ansoff HI. The New Corporate Strategy / H. Igor Ansoff Assisted by Edward J. McDonnell. Wiley; 1988.
- 91.Balkyte, Audrone & Tvaronaviciene, Manuela. (2010). Perception of competitiveness in the context of sustainable development: Facets of “sustainable competitiveness”. Journal of Business Economics and Management. *J BUS ECON MANAG.* 11. 341–365.
92. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management.
93. D’Cruz, J. and Rugman, A. (1992). New Concepts for Canadian Competitiveness, Kodak, Canada.

94. Hansard. House of Lords. Lords Chamber. 22 June 1994 // UK Parliament. – Vol. 556. London : HMSO, 1994. URL: <https://hansard.parliament.uk/lords/1994-06-22/debates/22aaflc8-7d09-4d0d-93a2-eaf19d0f3cee/LordsChamber> (дата звернення 03.09.2025).
95. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2010. 550 p.
96. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance // Harvard Business Review, 1992-V. 70. №1. P. 71–79.
97. Law, J. (2009). A Dictionary of Business and Management. Oxford University Press.
98. Mill, John Stuart, 1806-1873. Principles of Political Economy with Some of Their Applications to Social Philosophy : By John Stuart Mill. In Two Volumes. Second Edition. London : John W. Parker, West Strand, 1849.
99. Miroshnyk L. The influence of socio-cultural factors on financial consumer behavior. Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування : тези доп. VII Міжнар. наук.-практ. конф. (24–25 квітня 2025 року, м. Львів) / за заг. ред. Н. Павленчик. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2025. 392 с.
100. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA: Harvard University Press.
101. Patrick Dixon (2005) Building A Better Business: The Key to Future Marketing, Management and Motivation. Profile Business. 560 p.
102. Pavliuk, T. and Noda, V. (2020), Analysis of competitiveness and competitive advantages in today's market conditions, Management and entrepreneurship: trends of development, Vol. 2, Issue 12, pp. 91–104,
103. Porter M. E. On Competition. Updated and Expanded Ed. Boston (MA) : Harvard Business Review Press, 2008. 544 p.
104. Ricardo, David. On the Principles of Political Economy and Taxation. London: John Murray, 1817. 589 p.

105. Samuelson, Paul A., 1947, Enlarged ed., 1983. *Foundations of Economic Analysis*. Description. Harvard University Press.
106. Smith, Adam. 2008. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Oxford World's Classics. London, England: Oxford University Press.
107. Vozdvyzhenskyi, Valerii & Titova, Mariia. (2024). Competitiveness of the enterprise: theoretical aspects of formation and practical tools of implementation. *Economic bulletin of the Dniprovsk State Technical University*. 58–65.
108. Web-cite «Business to you». URL: <https://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage/>
109. Wernerfelt, B. (1984). The Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*.
110. William J. Stevenson & Mehran Hojati (2001) *Production/ Operations/ Management*. McGraw-Hill Ryerson, Limited, 640 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Комплексне тлумачення визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Дефініція
1	2
Потенціало-орієнтовані тлумачення – охоплюють лише управління конкурентним капіталом: потенціал і переваги підприємства	
Бабина О.Є. [2]	внутрішні і зовнішні конкурентні можливості підприємства, які дозволяють йому проводити ефективну конкурентну боротьбу на ринку шляхом оптимального використання матеріальних і нематеріальних ресурсів.
Должанський І. З., Загорна Т. О. [24]	вміння продукувати та реалізовувати свою продукцію достатньо швидко, в бажаній кількості, в процесі високого технологічного рівня її обслуговування, а також як здатність на достатньому рівні розпоряджатися фінансовими ресурсами.
Злидень І.М. [32]	спроможність підприємства до отримання синергічного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг.
Красняк О. П., Мицик В. О. [44]	реальні та потенційні можливості підприємства продукувати товари і послуги, які на конкретному сегменті ринку користуються більш пріоритетним попитом у споживацької аудиторії, ніж у конкурентів, за умови ведення ефективної фінансово-господарської діяльності.
D'Cruz, J., Rugman, A. [93]	здатність підприємства розробляти, виробляти та/або продавати продукцію, яка перевершує продукцію конкурентів, з урахуванням цінових та нецінових якостей.
Porter M. E. [103]	здатність раціональніше розпоряджатися ресурсами, оскільки саме вони є основним чинником конкурентоспроможності.
Операційно-реалізаційні дефініції – охоплюють лише фазу активної реалізації: здатність діяти, створювати конкуренцію тут і зараз	
Білецька І.І [5]	часовий стан об'єкта, забезпечуваний здатністю до кращого використання ключових компетенцій у порівнянні з конкурентами й умінням підтримувати цей стан якийсь час.
Воронкова А. Е. [16]	специфічна ознака, виявляється в процесі конкуренції та дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для забезпечення розширеного відтворювання, яке передбачає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності.
Смерічевська С.В. [77]	обумовлене економічними, соціальними, політичними та іншими факторами положення регіону і його окремими товаровиробниками на внутрішньому та зовнішньому ринках, яке відображається через показники (індикатори), адекватно характеризуючи стан та динаміку.
Stevenson W. J., Hojati M. [110]	здатність компанії задовольняти потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу.

1	2
Стратегічно-стабілізаційні дефініції – охоплюють лише утримання стратегічної стійкості: передбачають конкурентний статус чи/та імунітет	
Балацький О. Ф., Теліженко О. М. [28]	фінансова, стратегічна, операційна, інформаційна, корупційна та репутаційна вразливість підприємства, що викликана масштабністю конкурентної боротьби.
Карінцева О. І., Лютенко Д. А. [38]	комплексна порівняльна характеристика, що відображає рівень переважання сукупності показників оцінювання можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів.
Ansoff, H. I. [90]	одночасно є результатом конкурентної боротьби і основою розвитку економіки окремого суб'єкта господарювання та суспільства в цілому.
Dixon, P. [101]	відтворює відношення продуктивності й ефективності фірми щодо конкурентів, посередників та в обслуговуванні замовлень.
Law, J. [97]	здатність організації успішно конкурувати зі своїми комерційними суперниками.
UK Department of Trade and Industry [94]	здатність виробляти потрібні товари й послуги належної якості, за правильною ціною та у потрібний час. Вона означає уміння задовольняти потреби споживачів ефективніше й результативніше, ніж це роблять інші компанії.
Інтегральні дефініції – найбільш сенсово змістовні та охоплюють усі три складові етапи набуття конкурентоспроможності, включаючи потенціал, реалізацію та стратегічну стійкість	
Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. [35]	система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей з надбання та утримання переваги впродовж тривалого періоду часу.
Шевельова С. О. [84]	утримувати достатньо тривалий час лідируючі позиції на ринку в певній галузі, отримувати достатній рівень прибутку, бути привабливим для зовнішніх інвестицій, а також утримувати гарний імідж як серед споживачів так і інших суб'єктів ринку.
Шинкаренко В. Г. [86]	перевага, вища компетентність підприємства у порівнянні зі своїми конкурентами, що заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу.
Яремченко Л. М. [88]	можливість підприємства адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, нового законодавства, змін податкової системи, прогнозувати цінову політику, займатися пошуком нових джерел фінансування, оптимізувати ефективність використання сировинних ресурсів, забезпечувати наявність висококваліфікованого персоналу та інші аспекти, що забезпечують необхідний для компанії успіх.

Джерело: [2, 5, 16, 24, 28, 32, 35, 38, 44, 77, 84, 86, 88, 90, 93, 94, 97, 101, 103, 110]

Додаток Б

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності

Група методів за фінальним результатом	Тип показників оцінки	Сутність	Доцільність / етапи використання	Рівень часової ефективності	Рівень об'єктивності
Аналітико-діагностичні методи: SWOT-аналіз, модель М. Портера, SPACE-аналіз, STEP-аналіз, STEEPV-аналіз	Якісна	Оцінити внутрішні та зовнішні чинники впливу на конкурентну позицію компанії. Основна сутність полягає у визначенні стратегічних орієнтирів через комплексне вивчення ринку.	Початковий етап стратегічного планування. Внутрішній аудит та оцінка поточного стану.	Високий	Низький
Портфельні методи: BCG-матриця, матриця Shell / DPM, матриця А. Томпсона і Р. Стрікланда, матриця GE / McKinsey, матриця І. Ансофа	Комбінована	Поєднують якісні та кількісні показники, спрямовані на аналіз структури портфеля компанії. Дозволяють визначити привабливість ринку та окремих видів діяльності, а також розподілити ресурси між ними. Забезпечує обґрунтування стратегічних рішень щодо векторів розвитку.	Етап стратегічного вибору та ресурсного планування. Перегляд, оцінка ефективності окремих продуктів / підрозділів / портфелів.	Середній	Середній
Індексні методи: метод бенчмаркінгу, індекс Херфіндаля-Хіршмана, індекс Розенблюта, метод інтегральної оцінки	Кількісна	Вимірювання рівня конкурентоспроможності за допомогою інтегральних показників та індексів. Сутність методів полягає у формалізації показників конкурентоспроможності, що дозволяє проводити порівняльний аналіз між підприємствами або динаміки.	Етап контролю та моніторингу реалізації стратегії. Після впровадження змін – для оцінки їх впливу.	Низький / середній	Високий
Графічні методи: багатокутник конкурентоспроможності, метод «профілів», метод «радарів», карта стратегічних груп	Візуальна	Відображення конкурентних позицій у вигляді діаграм, профілів чи карт, які наочно демонструють рівень конкурентних переваг, дозволяють визначити напрями вдосконалення стратегії. Основна перевага – простота сприйняття, зручність для прийняття управлінських рішень.	Завершальний етап аналітичного процесу для узагальнення. Формування моделей, презентацій.	Середній / високий	Низький / середній

Джерело: [50]

Додаток В

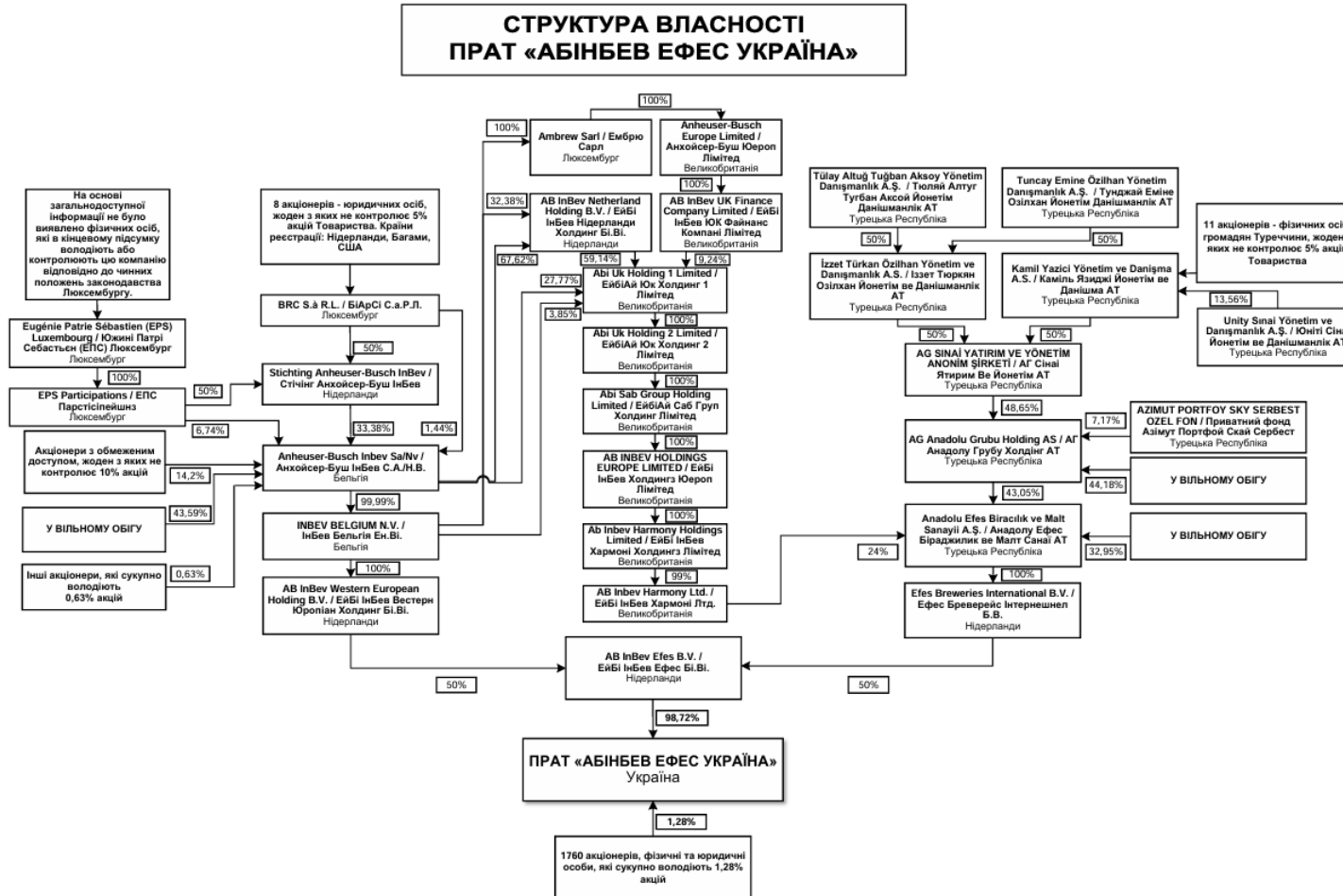
«Паспорт» ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна»

Повне найменування юридичної особи	ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна»
Код ЄДРПОУ	30965655
Дата реєстрації	19.12.2005 (19 років 10 місяців)
Уповноважені особи	Шпаков Дмитро Олександрович
Розмір статутного капіталу	95 106 553.00 грн
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Перелік засновників	AB InBev Efes B. V.
Відокремлені підрозділи (ДОДАТОК Г)	Одеське відділення ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна» Дніпровське відділення ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна» Донецьке представництво ТОВ з іноземними інвестиціями "Сан Інтербрю Україна" Чернігівське відділення ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна» Львівське відділення ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна» Харківське відділення прат «абіенбев ефес україна» Сімферопольське відділення ТОВ з іноземними інвестиціями "Сан Інтербрю Україна" Миколаївське відділення ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна»
Види діяльності (КВЕД)	Основний: – 11.05 Виробництво пива Інші: – 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах – 11.03 Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин – 11.06 Виробництво солоду – 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин – 46.34 Оптова торгівля напоями – 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками – 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах – 70.21 Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю – 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування – 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
Контактна інформація	03150, місто Київ, вулиця Фізкультури, будинок 30-В Тел: +38 (044) 201-40-00 Email: office.ukraine@abinbevefes.com.ua

Джерело: [62, 66]

Додаток Г

Структура власності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»



Головний виконавчий директор ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»

Дмитро ШПАКОВ

1

Джерело: [63]

ДОДАТОК Д

Організаційна структура ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» станом на 01.09.2025



Джерело: [63]

ДОДАТОК Е

Калькуляції фінансового результату ПрАТ «Абіенбев Ефес Україна» за 2019–2024 роки

Назва рядка	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення		Темп зростання, %		
							Сума, тис. грн	%	2023 р.	2024 р.	Середній
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	6741388.00	6687261.00	6824438.00	2261480.00	4664575.00	5451154.00	-1290234.00	80.86	206.26	116.86	95.84
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4633649.00	4684879.00	4968832.00	2063540.00	3727386.00	4376215.00	-257434.00	94.44	180.63	117.41	98.86
Валовий: прибуток, тис. грн	2107739.00	2002382.00	1855606.00	197940.00	937189.00	1074939.00	-1032800.00	51.00	473.47	114.70	87.40
Фінансовий результат до оподаткування: збиток, тис. грн	110037.00	601011.00	613530.00	2506359.00	988899.00	731473.00	621436.00	664.75	39.46	73.97	146.06

Джерело: розроблено автором на основі [62, 66]

Додаток Ж

Зміст експертного опитування «Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»»

Завдання	Суть	Питання	Варіанти відповідей
1	2	3	4
Проаналізувати експертів практикуючих в пивоварній галузі України зокрема представників ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»	Паспортичка	Ваша посада в ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» передбачає управлінські, загальноспеціалізовані функції?	Так Ні
		До штату філії якого регіону Ви належите як працівник ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»	Київське представництво Харківське представництво Миколаївське представництво Чернігівське представництво
		Чи підтверджуєте Ви, що стаж вашої роботи на управлінських посадах в пивоварній галузі не менше, ніж 3 роки?	Так Ні
Проаналізувати фактори зовнішнього середовища для PEST-аналізу	Вагомість показників	Оцініть вагомість наступних показників, де 1 – найважливіший, 10 – найменш важливий: – Напруженість військово-політичної ситуації – Регулювання акцизної політики та податкового навантаження – Зниження купівельної спроможності населення – Інфляція та коливання цін на сировину – Зміна споживчих уподобань (крафтове, безалкогольне пиво) – Зміна демогр. Показників – Розвиток онлайн-продажів та e-commerce – Інновації у виробництві (нові рецептури, екологічна упаковка)	1 – найважливіший; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8 – найменш важливий.

Продовження додатку Ж

1	2	3	4
	Бальна оцінка показників	Встановіть реальні бали впливу кожного показника індивідуально на діяльність ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», де 1 – мінімальний вплив, 3 – максимальний вплив: – Напруженість військово-політичної ситуації – Регулювання акцизної політики та податкового навантаження – Зниження купівельної спроможності населення – Інфляція та коливання цін на сировину – Зміна споживчих уподобань (крафтове, безалкогольне пиво) – Зміна демогр. Показників – Розвиток онлайн-продажів та e-commerce – Інновації у виробництві (нові рецептури, екологічна упаковка)	3 – дуже впливає; 2; 1 – слабо впливає.
Проаналізувати фактори впливу в рамках SPACE-аналізу	Вагомість показників фінансового становища	Оцініть вагомість наступних показників, де 3 – дуже вагомий, 1 – слабо вагомий: – Рентабельність капіталу – Ліквідність – Коефіцієнт автономії	3 – дуже вагомий; 2; 1 – слабо вагомий.
	Вагомість показників привабливості галузі	Оцініть вагомість наступних показників, де 3 – дуже вагомий, 1 – слабо вагомий: – Бар'єри входу/виходу – Конкурентна інтенсивність – Державна підтримка / регулювання	3 – дуже вагомий; 2; 1 – слабо вагомий.
	Вагомість показників стабільності середовища	Оцініть вагомість наступних показників, де 3 – дуже вагомий, 1 – слабо вагомий: – Вплив іноземного капіталу на розвиток галузі – Ступінь залежності галузі від іноземних контрагентів (постачальники, покупці) – Інфляція	3 – дуже вагомий; 2; 1 – слабо вагомий.

Продовження додатку Ж

1	2	3	4
	Вагомість показників конкурентної переваги	Оцініть вагомість наступних показників, де 3 – дуже вагомий, 1 – слабо вагомий: – Частка підприємства на ринку – Можливості активного впливу на рівень цін і витрат – Якість продукції	3 – дуже вагомий; 2; 1 – слабо вагомий.
	Бальна оцінка показників	– Встановіть реальні бали впливу кожного показника привабливості галузі індивідуально на діяльність ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»: – Бар'єри входу/виходу – Конкурентна інтенсивність – Державна підтримка / регулювання	3 – дуже проявлено; 2; 1 – слабо проявлено.
		Встановіть реальні бали впливу кожного показника стабільності середовища індивідуально на діяльність ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»: – Вплив іноземного капіталу на розвиток галузі – Ступінь залежності галузі від іноземних контрагентів (постачальники, покупці) – Інфляція	3 – дуже проявлено; 2; 1 – слабо проявлено.
		Встановіть реальні бали впливу кожного показника конкурентної переваги індивідуально на діяльність ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»: – Частка підприємства на ринку – Можливості активного впливу на рівень цін і витрат – Якість продукції	3 – дуже проявлено; 2; 1 – слабо проявлено.
Провести оцінку конкурентних позицій ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», ПрАТ «Карлсберг. Україна», ПрАТ «Оболонь».	Вагомість показників	Оцініть вагомість наступних показників: – Частка ринку – Рівень витрат та прибутку – Репутація на ринку – Маркетингова активність – Інноваційні переваги	1 – найважливіший; 2; 3; 4; 5 – найменш важливий.

Продовження додатку Ж

1	2	3	4
	Бальна оцінка показників	Встановить реальні бали ступеню прояву «маркетингової активності» індивідуально в рамках діяльності кожного наступних підприємств: – ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»; – ПрАТ «Карлсберг. Україна»; – ПрАТ «Оболонь».	5 – відмінний рівень прояву; 4; 3; 2; 1 – жакхливий рівень прояву.
Провести крос-компонентну оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», ПрАТ «Карлсберг. Україна», ПрАТ «Оболонь».	Вагомість показників кадрової складової	Оцініть вагомість наступних показників: – Коефіцієнт випередження індексу продуктивності праці над індексом середньорічною заробітною платою – Прибуток на 1-го працівника – Оцінка рівня сер.ЗП – Рівень можливостей професійного розвитку – Якість "соціального пакету" – Підтримка робітників на час війни	1 – найважливіший; 2; 3; 4; 5; 6 – найменш важливий.
	Вагомість показників майнової складової	Оцініть вагомість наступних показників: – Фондовіддача – Швидкість оновлення основних засобів – Коефіцієнт реальної вартості майна – Індекс постійного активу – Коефіцієнт маневреності власних оборотних активів	1 – найважливіший; 2; 3; 4; 5 – найменш важливий.
	Вагомість показників товарно-виробничої складової	Оцініть вагомість наступних показників: – Рентабельність виробництва – Оборотноість товарних запасів – Глибина товарної номенклатури – Коефіцієнт забезпеченості товарних запасів власними коштами – Частка торговельних марок (брендів) у загальній кількості різновидів товару	1 – найважливіший; 2; 3; 4; 5 – найменш важливий.

Продовження додатку Ж

1	2	3	4
	Вагомість показників фінансово-економічної складової	Оцініть вагомість наступних показників: – Коефіцієнт абсолютної ліквідності – Коефіцієнт автономії – Коефіцієнт фінансової стійкості – Оборотність активів	1 – найважливіший; 2; 3; 4 – найменш важливий.
	Вагомість показників маркетингової складової	Оцініть вагомість наступних показників: – Приріст ринкової частки – Рентабельність продажів	1 – найважливіший; 2 – найменш важливий.
	Вагомість груп показників	Оцініть вагомість наступних складових у загальній діяльності підприємств пивної галузі: – Фінансово-економічна складова – Маркетингова складова – Товарно-виробнича складова – Кадрова складова – Майнова складова	1 – найважливіший; 2; 3; 4; 5 – найменш важливий.
Провести оцінку конкурентної стійкості ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», ПрАТ «Карлсберг. Україна», ПрАТ «Оболонь».	Вагомість показників	Оцініть вагомість наступних показників: – Рентабельність продажів (за прибутком від продажів), % – Рентабельність виробництва, % – К. автономії – К. виробничого потенціалу – К. маневренності власного капіталу	1 – найважливіший; 2; 3; 4; 5 – найменш важливий.

Джерело: розроблено автором

Додаток И

Зразок форми експертного опитування



Експертне опитування ПрАТ "Абінбев Ефес Україна"

Анкетування має на меті оцінювання вагомості, якості окермих індикаторів діяльності [ПрАТ "Абінбев Ефес Україна"](#) та інших представників пивоварної галузі України.

На Вас чекає невелика кількість запитань, однак, що потребують Вашої прозорої професійної думки та об'єктивності.

Гречно дякуємо за співпрацю, вдосконалюємося разом!

[Sign in to Google](#) to save your progress. [Learn more](#)

* Indicates required question

Чи підтверджуєте Ви, що стаж Вашої роботи на управлінських (та/або загальноспеціалізованих) посадах в пивоварній галузі не менше, ніж 3 роки? *

☐ Так

☐ Ні

Next Clear form

Джерело: розроблено автором

ДОДАТОК К

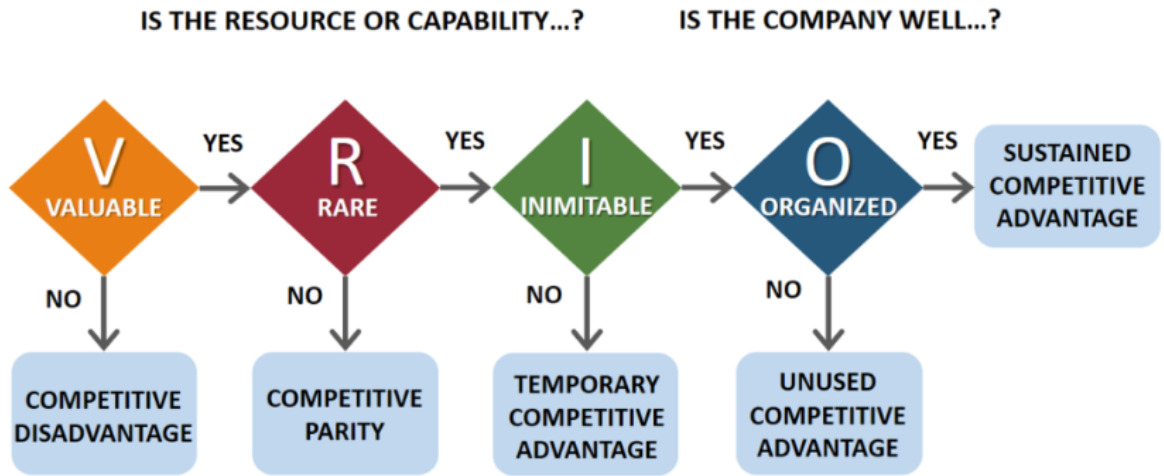
Зразок методики калькулювання вагомості коефіцієнтів

Експерти	Експертні відповіді - значення рангів важливості			Розрахунок вагових коефіцієнтів		
	Показники "Фінансового становища"			a1	a2	a3
	1.Рентабельність капіталу	2.Ліквідність	3.Коефіцієнт автономії			
Експерт 1	1	3	2	0.50	0.17	0.33
Експерт 2	2	1	3	0.33	0.50	0.17
Експерт 3	1	3	2	0.50	0.17	0.33
Експерт 4	2	3	1	0.33	0.17	0.50
Експерт 5	3	2	1	0.17	0.33	0.50
Експерт 6	1	3	2	0.50	0.17	0.33
Експерт 7	1	3	2	0.50	0.17	0.33
Експерт 8	1	3	2	0.50	0.17	0.33
Експерт 9	2	3	1	0.33	0.17	0.50
Експерт 10	1	3	2	0.50	0.17	0.33
Експерт 11	2	1	3	0.33	0.50	0.17
Експерт 12	3	2	1	0.17	0.33	0.50
Експерт 13	1	2	3	0.50	0.33	0.17
Експерт 14	1	3	2	0.50	0.17	0.33
Експерт 15	2	3	1	0.33	0.17	0.50
Експерт 16	1	3	2	0.50	0.17	0.33
Експерт 17	1	2	3	0.50	0.33	0.17
Експерт 18	2	3	1	0.33	0.17	0.50
Експерт 19	1	3	2	0.50	0.17	0.33
Результуючий ваговий коефіцієнт				0.41	0.24	0.35

Джерело: розроблено автором

ДОДАТОК Л

Алгоритм оцінювання ресурсів за VRIO-методом



Джерело: [92, 108, 109]

ДОДАТОК М

Шкала встановлення статусу ресурсам за VRIO-методом

	V VALUABLE	R RARE	I INIMITABLE	O ORGANIZED	
	NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
	YES	NO			COMPETITIVE PARITY
	YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
	YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
	YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Джерело: [92, 108, 109]

ДОДАТОК Н

Публікація тез серед матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій», 27–28 жовтня 2023 року



Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»
Віденський інститут міжнародних економічних досліджень
Вільний міжнародний університет Молдови
Каунаський університет прикладних наук
Лодзький політехнічний університет
Познанський університет економіки та бізнесу
Університет імені Григола Робакідзе
Університет Йорка
Університет прикладних наук Голландії
Університет Менделя в Брно
Вірменський державний економічний університет
Національний відкритий університет Індіри Ганді
Китайський університет трудових відносин
Глобальний коледж Хайека
Університетський центр імені Абдельхафіда Буссуфа в місті Міла

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

МАТЕРІАЛИ

**Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції
27–28 жовтня 2023 року**



Харків – 2023

Редакційна колегія:

Родченко В.Б., д.е.н., проф., Третяк В. П. д.е.н., доц., Васильєв О.В., д.е.н., проф., Беренда С. В., к.е.н., доц., Ковалевська А. В., к.е.н., доц., Крамаренко А. О., к.е.н., доц., Рекун Г. П., к.е.н., доц., Москаленко К. І., к.е.н., Прус Ю. І., докт. філос.

Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій : матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 27–28 жовтня 2023 року. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2023. 208 с.

У матеріалах конференції представлені авторські підходи до проблем інноваційного розвитку територій, питань кластерної співпраці, перспектив розвитку людського потенціалу в умовах післявоєнної відбудови України, питань узгодження інтересів стейкхолдерів територіального розвитку при формуванні ефективної взаємодії та підтримці конструктивного діалогу між ними, цифрового та зеленого переходів, зміни підходів до формування локальних точок економічного зростання.

Видання призначене для фахівців системи державного та регіонального управління, органів місцевого самоврядування, представників бізнесу, науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти.

Зареєстровано в УкрІНТЕІ. Посвідчення No 526 від 1 грудня 2022 року.

Перевірка оригінальності поданих матеріалів проведена з використанням системи StrikePlagiarism.com.

Матеріали конференції розміщені в електронному репозиторії Центральної наукової бібліотеки Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

*Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції
«Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій»,
27–28 жовтня 2023 року*

Джерело: [51]

Вона дає змогу вирішити дві ключові проблеми: встановити оптимальні зв'язки організації з зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній і продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція).

Розуміння та аналіз трьох моделей – McKinsey 7S, «культурний айсберг» і модель Геерта Хофстеда – може допомогти організаціям впоратися з викликами, що пов'язані з корпоративною культурою та покращити свою ефективність. Розуміння культурних відмінностей та управління ними може покращити комунікацію, відносини зі співробітниками, підвищити рівень задоволеності клієнтів та сприяти успіху на міжнародному ринку. Тож, розуміння та управління культурними аспектами є ключовими компонентами сталості та успіху кожної компанії.

Література

1. What Is Company Culture? Definition & Development Strategies. URL : https://www.forbes.com/advisor/business/company-culture/#what_is_company_culture_section (дата звернення 26.10.2023).
2. What is the McKinsey 7S Model? Corporate Finance Institute. URL : <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/mckinsey-7smodel/> (дата звернення 26.10.2023).
3. A Complete Guide to Iceberg Model of Culture for Organizations. URL : <https://www.sorryonmute.com/iceberg-model-of-culture/> (дата звернення 26.10.2023).
4. Organisational Culture Models: Remember These Three. URL : <https://www.personio.com/hr-lexicon/corporate-culture-models/#organisational-culture-model-hofstedes-model> (дата звернення 26.10.2023).

МІРОШНИК Лілія, бакалаврант кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СУТНІСТЬ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах загостреної конкуренції, перенасиченості ринку пропозицією, коли відмінності у товарах та послугах мінімальні, а їх вартість корелятивно ідентична, лише від поведінки клієнта залежить результативність діяльності підприємства.

Перманентна гонитва за прихильністю клієнта – невід'ємна складова у стратегії прогресуючих сучасних бізнес-середовищ діючих за канонами, як і класичного сервісного сектора економіки, так і прибічників підходів «human-to-human», «business-to-consumer» тощо. Очевидним є той факт, що на тлі швидкозростаючих індустрій – не лише тих, що розвиваються за рахунок

науково-технічного прогресу, а й які тільки-но зароджуються та виходять на арену ринкових відносин за стратегією «блакитного океану», клієнтоорієнтованість, як елемент конкурентоспроможності, слугує одним з найважливіших напрямів формування потужної позиції підприємства на ринку.

Якщо брати до уваги всі компоненти, що обумовлюють злагоджене функціонування підприємства, поняття «клієнтоорієнтованості» є багатограним та широкогалузевим у своєму використанні. Важливим є той факт, що фокусування на персоні конс'юмера виступає не лише в якості індикатора еволюційності стратегії, а й як інструмент передування втіленню ризикових репутаційних сценаріїв.

З цього витікає, що поняття клієнтоорієнтованості має свій генезис не в розрізі маркетингових теорій, а саме в механізмах управлінських підходів.

Ідеї клієнтоцентричності широко досліджувалися багатьма зарубіжними науковцями, зокрема, «батьком маркетингу» Ф. Котлером, Дж. Гріффін, Шеріл Наката, Стівен Чанг, І. Кіркова, Е. Есен, А. Клапала та іншими.

Клієнтоцетралізація – інструмент, який розширяє рамки можливої площини функціонування, а також, може простягатися як зв'язуючий компонент стратегії, що поєднує усі її складові, починаючи від очевидного – відносин з клієнтом, підвищенням прибутків, формуванням потужної конкурентоздатності, інтенсифікацією лояльності, репутації та закінчуючи зменшенням загальних ризиків та стимуляцією до впровадження інновацій.

Розглянемо ключові вигоди, які компанія може отримати від впровадження клієнтоорієнтованої політики. Досліджувана концепція передбачає неперервну взаємодію та постійний діалог з покупцем, ідентифікацію його персональних потреб та аналіз зворотного зв'язку. Завдяки усвідомленню споживацьких пріоритетів компанія може розробляти дійсно релевантні товари та послуги, що будуть підвищувати рівень задоволеності. Відповідно до напрацювань Ф. Котлера: «для успішної практики клієнтоорієнтованості підприємець мусить мати чітко визначені знання про потреби та бажання цільових ринків задля втілення їх задоволення» [4].

Витікаючим позитивним наслідком у довгостроковій перспективі для бізнесу є формування лояльності аудиторії. Залучення та утримання задоволених клієнтів сприяє зростанню обсягів продажів і прибутку. Споживачі, які задоволені обслуговуванням, мають тенденцію здійснювати повторні покупки. Цей феномен можна пояснити тим, що вони щиро довіряють компанії та віддають перевагу саме її продукції перед конкурентами, стають схильними робити повторні покупки та рекомендувати продукти і послуги іншим. Інкрементування лояльності за рахунок фокусу уваги на персоні споживача статистично доведено у науковій праці Дж. Гріффіна: «шанс продати щось потенційному клієнту становить лише 5–20%, в той час як ймовірність реалізації товару існуючому клієнту – 60–70%» [1].

Лояльність передбачає збільшення і частоти повернення клієнта, і обсягів його замовлень. Корелюючим з цим явищем є зростання продажів та, відповідно

прибутків. Дослідження британських професорів Жень Чжу і Шеріл Наката, висвітлене у JSTOR Collection, свідчить: «клієнтоорієнтованість сприяє підвищенню ефективності бізнесу, перш за все, впливаючи на ринкові показники, які, в свою чергу, визначають фінансові результати» [6].

Як було зазначено раніше, задля запуску поведінкового механізму компанії з централізованим покупцем, необхідне задоволення його і проявлених, і латентних бажань, за рахунок їх пізнання через комунікацію та зворотній зв'язок. До того ж, оскільки, причинно-наслідковим зв'язком було доведено залежність продажів та прибутку від ступеня лояльності цільової аудиторії, то поєднання відгуків та знань про споживацькі чинники вибору та вивільнені кошти стають основою для впровадження інновацій. Так, ідентифікувавши слабкі місця товару та залучивши грошові фонди, компанія створює потужну конкурентну рису – інноваційність діяльності підприємства та безперервності його розвитку. На додачу, замикається коло «задоволеність → лояльність → прибуток → інновації», адже покращення якості пропонованого товару в результаті впровадження нових технологій стимулює рівень задоволеності. Крім того, інновації слугують інструментом створення доданої вартості за рахунок покращення якості, що з часом сприяє відчутнішому акумулюванню прибутків, що розподіляються на фонди розвитку.

Альтернативним позитивним витоком від збільшення рівня лояльності аудиторії є підвищення репутації та іміджу. Підприємства та організації, які проявляють клієнтоорієнтованість, мають кращу перцепцію в очах клієнтів і громадськості. Це може бути важливим для залучення нових клієнтів і співпраці з партнерами. До того ж, визнання бренду та компанії аудиторією знижує рівень опонентів у порівнянні з нами та зароджує «адвокатів бренду». Як зазначав Стівен Чанг – професор у Long Island University: «корпоративна репутація є життєво важливим засобом для компаній, щоб зменшити бар'єри для виходу на ринок, сприяти утриманню клієнтів та посилити конкурентні переваги» [5].

Останньою виокремленою вигідною консеквенцією висхідного рівня лояльності буде зменшення ризиків. З позиції управління загрозами, клієнтоорієнтованість допомагає уникати незадоволеності клієнтів, рефандів та скарг, що може позитивно позначитися на репутації і фінансових результатах підприємства. Адже, чим менший показник незадоволеності аудиторії, тим нижче рівень потенційних репутаційних ризиків, викликаних критиками бренду. Румунські професори Ібрагім Кіркова й Емель Есен свідчать: «компанії з високою репутацією створюють конкурентну перевагу і з більшою інтенсивністю впливають на поведінку та ставлення клієнтів» [2].

Результатом впровадження коректної клієнтоцентралізованої політики в стратегію компанії є формування риси потужної конкурентоздатності підприємства, що стає надійною перевагою перед опонентами. Орієнтація на клієнтів допомагає розробляти продукти та послуги, які відповідають попиту споживачів. Така властивість забезпечує можливість ефективно боротися за позиції на ринку та збільшувати свою частку в індустрії. Даний зв'язок

узагальнений та підтверджений у ході емпіричних досліджень проведених чеською професоркою Університету Масарика А. Клапаловою: «потенціал внутрішнього середовища обумовлює вторинні показники ефективності, прибутковості та конкурентоспроможності, підтверджені прямим зв'язком з орієнтацією на споживача: задоволеність клієнта та його лояльність» [3].

Принцип клієнтоорієнтованості не просто торкається усіх напрямів розвитку бізнесу, а й характеризується проявом за ланцюговим принципом. Початком відліку якого є тривіальна, але актуальна для сучасних компаній, задоволеність потреб споживачів. Її реалізація на постійній основі в комбінації з покращеними обслуговуючими сервісами рефlekтується в показниках підвищення лояльності споживачів. Як відомо, відданість бренду здатна не лише забезпечити постійну клієнтську базу, що слугуватиме пасками безпеки для стабільності підприємства, а й сприятиме інтенсифікації покупок – як результату збільшення продажів та прибутків. У свою чергу, проаналізований зворотній зв'язок та виручені кошти вдала комбінація для покращення поточного стану пропонованих нами товарів чи послуг, тобто це є сприятливими умовами для впровадження інновацій у виробничий процес підприємства. Іншим позитивним витоком підвищеної лояльності виступає зниження ризиків та зростання рівня репутації бренду.

У результаті мікс трьох ключових похідних від першопочаткового показника «задоволеності клієнта» створює потужну основу для конкурентоспроможності компанії (рис.).



Рисунок 1 – Напрями впливу клієнтоорієнтованого підходу на конкурентоспроможність підприємства
Джерело: розроблено автором на основі: [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Таким чином, клієнтоорієнтованість – база сучасної парадигми ведення бізнесу, ідеологія якої обумовлюється неможливістю досягнення позитивного результату підприємницької діяльності за відсутності надійної взаємодії зі споживачами. Це індикатор слабких місць, який дозволяє ідентифікувати напрями удосконалення та зростання.

Залучення нових клієнтів стає все більш дорожчим в умовах інформаційного перенасичення та великої кількості конкурентів. Тому ефективнішим є утримання існуючих представників цільової аудиторії. Це є ключовим моментом у концепції маркетингу взаємовідносин та управлінського підходу до клієнтоорієнтованої діяльності підприємства.

Література

1. Griffin J. Customer Loyalty : How to Earn It How to Keep It. New York: Lexington Books; 1995. URL : <https://cutt.ly/mwWZbSNs> (дата звернення 22.10.2023).
2. Kircova, I., & Esen, E. (2018). The Effect of corporate reputation on consumer behaviour and purchase intentions. *Management Research and Practice*. URL : <https://cutt.ly/FwWZbXPV> (дата звернення 24.10.2023).
3. Klapalová, A.: Competitiveness of firms, performance and customer orientation measures – empirical survey results. *Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun.*, 2011, LIX, No. 7, pp. 195–202. URL : <https://acta.mendelu.cz/pdfs/acu/2011/07/19.pdf> (дата звернення 24.10.2023).
4. Kotler, P. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. 6th edition. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 1988. URL : <https://cutt.ly/MwWZbCVw> (дата звернення 22.10.2023).
5. Steven Chang, and Weichun Zhu. Enhancing corporate reputation for market expansion in China: customer orientation and the mediating effect of product and service quality. *Journal of Strategic Marketing*, 19:2, 153–170, 2011. URL : <http://surl.li/mlusi> (дата звернення 23.10.2023).
6. Zhu Zhen, and Cheryl Nakata. Reexamining the Link between Customer Orientation and Business Performance: The Role of Information Systems. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 15, no. 3, 2007, pp. 187–203. *JSTOR*. URL : <https://www.jstor.org/stable/40470293> (дата звернення 23.10.2023).

ПЛИСЮК Вікторія, магістрант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД КРАЇНИ

У сучасних умовах, в умовах швидких змін і постійних викликів роль персоналу в кризовий період країни на підприємстві є однією з найважливіших.

Публікація тез серед матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції
«Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері
обслуговування», 24-25 квітня 2025 року



**ЕКОНОМІКО-СОЦІАЛЬНІ ВІДНОСИНИ
В ГАЛУЗІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА
СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

*Тези доповідей
VII Міжнародної науково-практичної конференції
(24–25 квітня 2025 року, м. Львів)*

За загальною редакцією Наталії ПАВЛЕНЧИК

Львів
ЛДУФК ім. Івана Боберського
2025

УДК 330.34:796.011

Е 45

DOI: [HTTPS://DOI.ORG/10.69468/8135-31-7](https://doi.org/10.69468/8135-31-7)

Рецензенти:

доктор економічних наук, професор

А. Касич

(Київський національний університет технології та дизайну);

кандидат економічних наук, професор

Р. Скриньковський

(Львівський університет бізнесу та права)

Рекомендувала до друку вчена рада

Львівського державного університету фізичної культури

імені Івана Боберського

(протокол № 8 від 29.04.2025 року)

Е 45 Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування : тези доп. VII Міжнар. наук.-практ. конф. (24–25 квітня 2025 року, м. Львів) / за заг. ред. Н. Павленчик. – Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2025. – 392 с.

ISBN 978-617-8135-31-7

У збірнику тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції висвітлено результати досліджень пріоритетів і перспектив розвитку економіки України в умовах глобалізації та євроінтеграції; соціально-економічних засад менеджменту і маркетингу в галузі фізичної культури та спорту, рекреації і реабілітації; сучасних викликів, тенденцій та домінант інноваційного розвитку сфери обслуговування; актуальних проблем розвитку сфер фізичної культури, реабілітації та обслуговування в ринкових умовах; проблем і перспектив інноваційного розвитку галузі фізичної культури та сфери обслуговування, а також соціально-гуманітарних проблем сучасності.

Для студентів, аспірантів, науково-педагогічних працівників галузей економіки, фізичної культури та сфери обслуговування

УДК 330.34:796.011

Автори несуть повну відповідальність
за зміст своїх матеріалів.

ISBN 978-617-8135-31-7

© Львівський державний університет фізичної
культури імені Івана Боберського, 2025

**THE INFLUENCE OF SOCIO-CULTURAL FACTORS
ON FINANCIAL CONSUMER BEHAVIOR*****Liliia Miroshnyk****MBA double-degree student**V. N. Karazin Kharkiv National University (Ukraine)**University of Lille (France)*

The evolving modern global world is getting increasingly less predictable and more complex in the processes of social and business interactions. It is harder and harder to surprise consumers, and the triggers that push them from one decision to another often seem to be beyond logical justification.

Broadly recognized traditional financial theories, such as the Efficient Market Hypothesis (EMH), assume that all market participants are undoubtedly rational and make their decisions from the perspective of utility maximization. However, statistics and researches demonstrate the disproving of such conservative concepts, supported by the possibility of explaining the emergence of market anomalies, which cannot be accomplished by arguments based on classical theories, unlike behavioural ones.

The Behavioural Finance Theory, proposed by Kahneman and Tversky, emerged as an extension of the Behavioural Economics concept – the scientific study that combines cognitive psychology and neuroscience with economics [3]. It links finance (material) and psychology to investigate the impact of cognitive distortions, emotions, as well as social factors on consumer decision-making in terms of handling money and assets [4].

The issue of socio-cultural belonging was revealed in the Geert Hofstede's cultural dimensions theory. In 2010, the Dutch scientist released the latest revised version of a 6-dimensional matrix based on factor analysis, which aims to demonstrate the influence of a society's culture on the values and beliefs of its members and how these convictions are related to individual behaviour. The basic measures of a society's characteristics include power distance, individualism, motivation towards achievement and success (masculinity), uncertainty avoidance, long-term orientation, and indulgence [2].

The collective set of common experiences shared by members of a particular community influences their cognitive and emotional approaches to their spending and investing. This is confirmed by the following results of surveys carried out by Meir Statman [5]:

nation and, in particular, even gender determine the level of the utility maximization, the rate of trust, the willingness to take financial risks, and to spend money in more or less trustworthy assets;

people from developing states are more inclined to take personal risks with the intention of improving their financial well-being than representatives of countries with a higher level of economic stability and strong social guarantees;

the extent of individualism (or collectivism) in any country directly affects the level of its representatives' risk-taking in financial decision-making.

To elaborate on each of the dimensions in more detail, according to Statman surveys, men are more prone to striving for the best result (utility maximization), material wealth, have a higher level of risk appetite, and, moreover, have a higher rate of trust (demonstrating that people who believe in others are more likely to buy/invest in high-risk assets). Consequently, the female part of society is more cautious and conservative in matters that may involve risk. Considering this, we can summarize that masculine cultures / nationalities will be characterized by a desire for competition and orientation towards achievements. They value individual success, strive to maximize benefits, and are willing to make financial decisions promptly, being guided by the possibility of obtaining significant gains.

Marketing strategies towards such societies should be dynamic, evoking the feeling of competition and exclusivity. Such consumers will be effectively influenced by «gambling» drivers that will stimulate quick decision-making – limited offerings, the opportunity to get unique benefits, bonuses for activity. Advertising campaigns should trigger the emotions of challenge, excitement and hype.

In terms of collectivization (individualization), it is important to note that in «cohesive» societies (e.g., China, Vietnam, etc.), there is a social «safety net» in the form of family, friends, or the community, which can offer support in the event of financial failure [1]. As a result, representatives of such a society are more prone to make ill-considered purchases, take risks, and make financial decisions despite the high potential for loss. In comparison, individualistic countries (e.g., the United States, the United Kingdom, etc.) lack a strong system of protection from the community [1]. Consequently, they place greater significance and importance on private savings and are less impulsive, following a cautious path, as there is a risk of losing financial stability and well-being.

From this observation comes a difference in marketing approaches. For collectivist societies, marketing that plays on social ties and emotions will work better, as for instance, recommendations by influencers, bloggers, family and friends, discounts for collective purchases, emotionally compelling advertising that emphasizes common values, harmony and mutual support.

In individualistic countries, it will be more appropriate to conduct marketing based on logic, status and personalization, for example, focus on safety, guarantees and long-term benefits of the acquisition, advertisements that contain reviews, comparisons, which help to make an educated decision, personalized offers that appeal to the consumer's behavioural analytics.

In conclusion, we can say that through the integration of psychology and economics, behavioural finance allows us to gain a more precise understanding of the process of making financial decisions, highlighting the impact of emotions, biases, and socio-cultural factors.

In turn, the Hofstede cultural dimensions concept additionally illustrates how social values shape financial behaviour, including risk aversion and purchase decisions. Meir Statman's research confirms that national culture, gender, and economic stability influence financial choices, risk appetite, and trust.

With the understanding of these cultural and psychological factors, companies can develop more efficient marketing strategies that align with internal consumer motivations and decision-making processes, eventually increasing engagement and boosting financial success.

References:

1. Country comparison tool. URL: <https://surli.cc/vhrcxq>.
2. Hofstede, G. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2011. Vol. 2(1).
3. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*. 1979. Vol. 47(2). P. 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
4. Kharabara V. Greshko R. Tretyakova O. Behavioral finance: Essence and Basic theoretical blocks. *Efektivna ekonomika*. 2021.
5. Statman M. Countries and Culture in Behavioral Finance. *Cfa Institute Conference Proceedings Quarterly*. 2008. Vol. 25. P. 38–44.

МІРОШНИК Лілія, магістрантка кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МЕТОДІВ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Глобалізація сприяє перенасиченню ринків, але водночас створює нові можливості для розвитку підприємств, що спонукає усі інституції розглядати конкурентоспроможність як стратегічну мету.

Постійно мінливе бізнес-середовище, скорочення життєвого циклу продукції, глобалізація світової економіки та швидкий технологічний розвиток визначають необхідність пошуку ексклюзивності, яка забезпечила б конкурентну перевагу компаніям. Сучасний розвиток ринкових відносин як в світі, так і в Україні, характеризується надмірним посиленням конкуренції, впливаючи на вибір стратегії розвитку підприємств, їх здатність адаптуватися до змін макросередовища та ефективність прийняття управлінських рішень. У таких умовах ключовим завданням менеджменту стає об'єктивна оцінка конкурентоспроможності підприємства, яка дозволяє не просто визначити поточний стан, а й використовувати ці відомості в якості інструментарію для формування подальших стратегічних напрямів розвитку.

Як зазначали Momaya & Ambastha, конкурентоспроможність – це не статична ознака, а динамічна багатовимірна здатність підприємства, яку необхідно постійно розвивати та адаптувати до мінливих ринкових умов [3].

Відомий британський економіст, спеціаліст у галузі макроекономіки, ринку праці та конкуренції Stephen J. Nickell запевняв, що вища конкуренція призводить до вищої продуктивності – тобто слугує не лише викликом, а й каталізатором ефективності [5]. У зв'язку з цим, вибір адекватного методу оцінки конкурентоспроможності стає стратегічно важливим. SWOT, SPACE, модель Портера тощо – кожен з них має свої переваги та прогалини, а їхнє грамотне застосування дозволяє оптимізувати управлінські рішення, адаптуватися до змін середовища та забезпечити сталий розвиток.

Проведення порівняльного аналізу сучасних методів оцінки конкурентоспроможності компанії, як потенційних важелів впливу на стратегічний напрям та адаптивність підприємств стане ключовою метою даного дослідження.

Універсального і точного тлумачення конкурентоспроможності не існує. Як результат, конкурентоспроможність має різні значення для різних стейкхолдерів. Деякі розглядають конкурентоспроможність як здатність переконати клієнтів вибрати їхні пропозиції замість альтернативних, тоді як інші – як здатність постійно вдосконалювати можливості процесів. Ф. Котлер зазначав, що конкурентоспроможність – це перевага отримана над конкурентами з метою запропонувати клієнтам більшу цінність, ніж інші. Це дозволяє виділити відмінності та унікальності окремих гравців [4].

Українські науковці у галузі менеджменту Бочко О.Ю та Кожушко П. І. на основі відповідних порівняльних досліджень дійшли висновку, що під «конкурентоспроможністю підприємства» варто розуміти «комплексне системне поняття, яке уособлює в собі конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю усіх визначальних параметрів, що сприяють закріпленню позицій підприємства, вигідніших у порівнянні з конкурентами, на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування» [1].

Конкурентоспроможність є багатовимірною категорією, що включає як внутрішні (ресурси, процеси, компетенції) так і зовнішні фактори (ринкове середовище, конкуренція, споживачі), а також може оцінюватися з перспективи як клієнтів, так і акціонерів/керуючих. Її оцінка виступає ключовим інструментом стратегічного аналізу, що забезпечує комплексне розуміння позицій підприємства. Вона дає змогу управлінцям ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони, що формують потенціал розвитку, а також виявити загрози й можливості зовнішнього середовища, що впливають вже на конкурентну динаміку конкретного ринку. На основі результатів оцінки стає можливим обґрунтовано визначити стратегічні пріоритети та сформувати адаптивну політику розвитку підприємства.

Крім того, важливе саме систематичне застосування методів оцінювання конкурентоспроможності, адже це напряду впливає та сприяє підвищенню якості управлінських рішень, оптимізації ресурсного потенціалу та зміцненню позицій компанії в умовах перманентної конкуренції, де переваги визначаються не лише рівнем розвитку, а і здатністю до швидкої реакції на зміни ринкового середовища.

Запевнившись в багатогранності поняття конкурентоспроможності та її стратегічної впливовості на управлінські рішення, перейдемо до розгляду інструментів, які дозволяють оцінити її рівень. У наукових та прикладних джерелах представлено низку підходів, кожен з яких вирізняється своїми концептуальним підґрунтям, аналітичними властивостями та сферою застосування. Наш вибір підходів для аналізу ґрунтується на доробках українських науковців Найда І. С., Найда А. В., Галицького А. М., які у своїй статті на основі крос-галузових досліджень систематизували інструменти за трьома групами індексні, матричні та графічні методи. У свою чергу, ми додатково пропонуємо уточнити першу групу – поділивши її на аналітико-діагностичні та портфельні методи (табл.) [2].

Якість оціночного процесу залежить від комплексності втілених методів – перелік груп наведених у табл. визначає етапність, точність та доцільність кожної, що може слугувати путівником при визначенні та покращенні рівня конкурентоспроможності. Вибір конкретного методу доцільно провадити з урахуванням цілей та етапів стратегічного процесу, часових ресурсів та рівня суб'єктивності даних. Аналітико-діагностичні методи, які покажуть найбільшу ефективність на початкових етапах, коли важливі саме загальна інформативність та ціна помилки не така суттєва, забезпечать швидку якісну діагностику внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов.

Таблиця – Практична типологія методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група методів за фінальним результатом	Тип показників оцінки	Сутність	Доцільність / етапи використання	Рівень часової ефективності	Рівень об'єктивності
Аналітико-діагностичні методи: SWOT-аналіз, модель М. Портера, SPACE-аналіз, STEP-аналіз, STEEPV-аналіз	Якісна	Оцінити внутрішні та зовнішні чинники впливу на конкурентну позицію компанії. Основна сутність полягає у визначенні стратегічних орієнтирів через комплексне вивчення ринку.	Початковий етап стратегічного планування. Внутрішній аудит та оцінка поточного стану.	Високий	Низький
Портфельні методи: BCG-матриця, матриця Shell / DPM, матриця А. Томпсона і Р. Стрікланда, матриця GE / McKinsey, матриця І. Ансофа	Комбінована	Поєднують якісні та кількісні показники, спрямовані на аналіз структури портфеля компанії. Дозволяють визначити привабливість ринку та окремих видів діяльності, а також розподілити ресурси між ними. Забезпечує обґрунтування стратегічних рішень щодо векторів розвитку.	Етап стратегічного вибору та ресурсного планування. Перегляд, оцінка ефективності окремих продуктів / підрозділів / портфелів.	Середній	Середній
Індексні методи: метод бенчмаркінгу, індекс Херфіндала-Хіршмана, індекс Розенблюта, метод інтегральної оцінки	Кількісна	Вимірювання рівня конкурентоспроможності за допомогою інтегральних показників та індексів. Сутність методів полягає у формалізації показників конкурентоспроможності, що дозволяє проводити порівняльний аналіз між підприємствами або динаміки.	Етап контролю та моніторингу реалізації стратегії. Після впровадження змін – для оцінки їх впливу.	Низький / середній	Високий
Графічні методи: багатокутник конкурентоспроможності, метод «профілів», метод «радарів», карта стратегічних груп	Візуальна	Відображення конкурентних позицій у вигляді діаграм, профілів чи карт, які наочно демонструють рівень конкурентних переваг, дозволяють визначити напрями вдосконалення стратегії. Основна перевага – простота сприйняття, зручність для прийняття управлінських рішень.	Завершальний етап аналітичного процесу для узагальнення. Формування моделей, презентацій.	Середній / високий	Низький / середній

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Портфельні методи стануть у нагоді для більших компаній, які керують або різними напрямками, або мають багатий асортимент товарів чи брендів. Вони необхідні для збалансування ресурсів та визначення подальших пріоритетних напрямів роботи. Це більш специфічні методи, які актуальні не для всіх типів підприємств, але для таких, можуть нести вирішальний характер.

Індексні методи – це точна інтерпретація результативності вже реалізованої стратегії, що забезпечить максимальну об'єктивність висновків і можливість моніторити конкурентні позиції у динаміці. Це частина оцінки конкурентоспроможності, найбільша ефективність якої проявиться в процесі активної діяльності.

Завершальними є графічні методи, які узагальнюють результати у візуальній формі, що сприяє зручності прийняття управлінських рішень на усіх попередньо описаних етапах використання оціночного інструментарію.

Таким чином, оцінка рівня конкурентоспроможності компанії – це процес аналізу його позицій на ринку з метою виявлення рівня конкурентних переваг та формування стратегічно обґрунтованих рішень для їх посилення. Для управлінців широкий спектр доступних методів дає змогу обирати найбільш релевантний інструмент, який зможе не лише зафіксувати поточний рівень конкурентних позицій, а й забезпечити стратегічне планування, ідентифікацію ключових факторів успіху та формування ефективної моделі розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Зважаючи на це, використання систематизованої моделі методів буде доцільним для ґрунтовного аналізу конкурентоспроможності компанії з урахуванням його ознак діяльності та цілей, які переслідуються.

Література

1. Бочко, О., Кожушко, П. (2024). Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*, (61).
2. Найда, І., Найда, А., Галицький, О. (2019). Сучасні інструменти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. *Food Industry Economics*, 11(2).
3. Ambastha, Ajitabh & Momaya, Kirankumar. (2003). Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models. *Singapore Management Review*, 26.
4. Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing* (12th ed.). London: Pearson Education Limited.
5. Nickell, S. J. (1996). Competition and Corporate Performance. *Journal of Political Economy*, 104(4), 724–746.