МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

До захисту допустити
Зав. кафедри
к.е.н., доцент

_____ **М.О. Горбашевська**

«_29_» травня 2026 р.

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇХ ОПТИМІЗАЦІЇ

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Джалтир Олени Дмитрівни
Науковий керівник:
Мацука Віктрія Миколаївна,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та фінансів
Рецензент:
Ушенко Наталя Валентинівна,
доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою_відмінно 94 А_____
Секретар ЕК_____
«_11_»___червня_____2026 р.

Київ – 2026

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

Рівень вищої освіти Бакалавр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри к.е.н., доцент,
(науковий ступінь, вчене звання)
Горбашевська М.О.
(ПІП завідувача кафедри)
«_22_» січня 2026 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Джалтир Олена Дмитрівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розвиток системи управління конкурентоспроможністю підприємства та шляхи їх оптимізації
керівник роботи Мацука Вікторія Миколаївна к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом Маріупольського державного університету від «04» березня 2026 року № 25.
2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2026 року
3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)
Мета роботи: дослідження теоретичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства та розробка напрямів її оптимізації на прикладі ПрАТ «Оболонь».
Об'єкт дослідження: процеси управління конкурентоспроможністю підприємства.
Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і розвитку системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь».
4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності підприємства та фактори її формування
1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: зміст, функції та методи
1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»
2.2. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності підприємства
2.3. Аналіз конкурентного середовища та сучасного стану конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»
3.1. Основні резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства
3.2. Розробка заходів щодо оптимізації системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь»
3.3. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на основі інноваційного розвитку

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мацука В.М., к.е.н., доцент	16.02.26	16.02.26
Розділ 2	Мацука В.М., к.е.н., доцент	16.02.26	16.02.26
Розділ 3	Мацука В.М., к.е.н., доцент	16.02.26	16.02.26

6. Дата видачі завдання «20» лютого 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 22.01.2026	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2026	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2026	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2026-19.04.2026	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2026	
7.	Переддипломна практика	30.03.2026-19.04.2026	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2026-15.05.2026	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.05.2026	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2026	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2026	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	09.06.2026-12.06.2026	

Студент _____ Джалтир О.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи _____ Мацука В.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП……..... 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ……... 9
1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності підприємства та фактори її формування ……..…….…… 9
1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: зміст, функції та методи……..…… 16
1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства …… 20
Висновки до розділу 1…… 26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»……. 28
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»…… 28
2.2. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності підприємства….. 41
2.3. Аналіз конкурентного середовища та сучасного стану конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»……..…… 46
Висновки до розділу 2…….. 51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»…….……. 53
3.1. Основні проблеми та резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства …..……. 53
3.2. Розробка заходів щодо оптимізації системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь»……....…….. 57
3.3. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на основі інноваційного розвитку…….....…... 63
Висновки до розділу 3…… 76
ВИСНОВКИ……..... 78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…..……..... 82

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, питання ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств набуває особливої ваги. Глобалізаційні процеси, швидкий розвиток технологій, зміни у споживчих вподобаннях та зростання вимог до якості продукції змушують підприємства постійно вдосконалювати свою діяльність. У таких умовах здатність підприємства своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні рішення та формувати стійкі конкурентні переваги стає визначальним фактором його успіху та довгострокового розвитку.

Сучасні підприємства стикаються з необхідністю не лише утримувати свої позиції на ринку, але й активно шукати нові можливості для зростання. Це передбачає оптимізацію бізнес-процесів, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, удосконалення маркетингової політики та впровадження сучасних підходів до управління. Особливого значення набуває стратегічне управління конкурентоспроможністю, яке охоплює аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінку конкурентних позицій підприємства та розробку заходів щодо їх зміцнення.

Особливо гостро зазначені питання постають для підприємств харчової промисловості, які функціонують у динамічному та висококонкурентному середовищі. Такі підприємства значною мірою залежать від коливань споживчого попиту, змін у ціновій політиці, рівня доходів населення, а також від вимог до якості, безпечності та екологічності продукції. Крім того, важливу роль відіграють фактори логістики, доступності сировини, державного регулювання та інтеграції у міжнародні ринки.

У цьому контексті дослідження шляхів розвитку та оптимізації системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» є не лише актуальним, але й практично значущим.

Питання управління конкурентоспроможністю підприємства, оцінювання її рівня та формування стратегій підвищення досліджували у своїх працях як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, зокрема: І. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, Г. Азоєв, О. Віханський, І. Бланк та інші.

Разом з тим, низка проблем залишається недостатньо дослідженою, зокрема питання адаптації системи управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості до сучасних умов ринку, цифровізації бізнес-процесів та підвищення ефективності управлінських рішень.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства та розробка напрямів її оптимізації на прикладі ПрАТ «Оболонь».

Реалізація даної мети зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність конкурентоспроможності підприємства та фактори її формування;
- дослідити систему управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність ПрАТ «Оболонь»;
- оцінити конкурентне середовище підприємства;
- визначити проблеми та резерви підвищення конкурентоспроможності;
- розробити напрями оптимізації системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об’єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і розвитку системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь».

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняльний аналіз, системний

підхід, економіко-статистичні методи, а також методи фінансового аналізу. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняльний аналіз, системний підхід, економіко-статистичні методи, а також методи фінансового аналізу. Крім того, для комплексної оцінки діяльності підприємства та його конкурентного середовища застосовано SWOT-аналіз і PEST-аналіз.

SWOT-аналіз використано для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Цей метод дозволив оцінити конкурентні переваги підприємства, виявити проблемні аспекти діяльності та визначити перспективні напрями розвитку.

PEST-аналіз застосовано з метою дослідження впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства, зокрема політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників. Використання цього методу дало змогу оцінити вплив макросередовища на конкурентоспроможність підприємства та визначити основні тенденції розвитку галузі.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, фінансова звітність ПрАТ «Оболонь», офіційні дані підприємства, аналітичні матеріали та відкриті джерела інформації.

Наукова новизна роботи полягає у розробці та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом впровадження сучасних інструментів цифровізації та оптимізації управлінських процесів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих заходів для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» та інших підприємств харчової промисловості.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження

доповідались на XV Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених та студентів «Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції» у ХНУ імені В.Н. Каразіна (7 квітня 2026 року, м. Харків, Україна).

Публікації результатів дослідження. За результатами виконаних досліджень опубліковано 1 наукову працю, загальним обсягом 0,4 д.а.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 92 сторінки друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності підприємства та фактори її формування

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових економічних категорій, що визначає його здатність ефективно функціонувати та утримувати стабільні позиції на ринку. Вона відображає рівень переваг підприємства порівняно з конкурентами за рахунок ефективного використання ресурсів, якості продукції, інноваційності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства». Зокрема:

- М. Портер розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства формувати та утримувати конкурентні переваги на основі витрат або диференціації [74;75].
- І. Ансофф визначає її як здатність підприємства адаптуватися до змін ринку через стратегічне управління.
- Вітчизняні науковці (О. Віханський, І. Бланк) акцентують увагу на ефективності використання ресурсів та фінансовій стійкості підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як інтегральну характеристику, що відображає здатність підприємства забезпечувати стійкі позиції на ринку, перевершувати конкурентів за рахунок ефективного використання ресурсів, інновацій та якісного управління.

Конкурентоспроможність може розглядатися на різних рівнях економічної системи, оскільки здатність конкурувати проявляється як у діяльності окремого підприємства, так і в розвитку цілих держав та міжнародних ринків. Виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності: мікро-, мезо-, макро- та глобальний.

1. Мікрорівень – конкурентоспроможність підприємства. Мікрорівень охоплює діяльність окремого підприємства або організації. На цьому рівні конкурентоспроможність означає здатність підприємства ефективно працювати на ринку, виробляти якісну продукцію чи надавати послуги, що є привабливими для споживачів порівняно з пропозиціями конкурентів.

Основними чинниками конкурентоспроможності підприємства є:

- якість продукції або послуг;
- рівень цін;
- інноваційність;
- ефективність управління;
- продуктивність праці;
- маркетингова стратегія;
- репутація бренду.

Наприклад, підприємство, яке впроваджує нові технології та швидко реагує на потреби споживачів, має вищі конкурентні переваги на ринку.

2. Мезорівень – конкурентоспроможність галузі або регіону. Мезорівень стосується окремих галузей економіки або регіонів країни. Конкурентоспроможність на цьому рівні визначається здатністю певної галузі чи території забезпечувати стабільний розвиток, залучати інвестиції, створювати робочі місця та виробляти конкурентну продукцію.

Для оцінки мезорівня враховують:

- рівень розвитку інфраструктури;
- наявність природних і трудових ресурсів;
- інвестиційну привабливість;
- спеціалізацію регіону;
- рівень технологічного розвитку галузі;
- співпрацю між підприємствами та науковими установами.

Наприклад, агропромислова та харчова галузі України демонструють високу конкурентоспроможність завдяки значним природним ресурсам, розвиненому виробництву, сучасним технологіям переробки та стабільному попиту на українську продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

3. Макрорівень – конкурентоспроможність національної економіки. Макрорівень характеризує здатність країни забезпечувати економічне зростання, високий рівень життя населення та ефективну участь у міжнародній торгівлі.

Конкурентоспроможність держави залежить від:

- стабільності економіки;
- рівня розвитку науки й освіти;
- державної політики;
- інноваційного потенціалу;
- фінансової системи;
- рівня розвитку інфраструктури;
- продуктивності національної економіки.

Висококонкурентні країни здатні успішно експортувати продукцію, залучати іноземні інвестиції та забезпечувати добробут населення. Прикладом таких країн є Німеччина, Японія та США.

4. Глобальний рівень – конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Глобальний рівень пов’язаний із конкуренцією між країнами, транснаціональними корпораціями та економічними об’єднаннями у світовому господарстві. Тут важливу роль відіграють міжнародна торгівля, інновації, доступ до світових ресурсів і технологій.

Особливості глобального рівня:

- міжнародний поділ праці;
- глобалізація ринків;
- розвиток транснаціональних корпорацій;

- міжнародні стандарти якості;
- інтеграція економік.

На глобальному рівні конкурентоспроможність визначає місце країни або компанії у світовій економіці та її здатність витримувати міжнародну конкуренцію [24-26].

Конкурентоспроможність є багаторівневим поняттям, яке охоплює діяльність окремих підприємств, галузей, держав і світового ринку загалом. Усі рівні взаємопов'язані: успішність підприємств формує конкурентоспроможність галузей і держави, а сильна економіка країни підвищує її позиції на міжнародному ринку.

У межах даної роботи основна увага приділяється саме мікрорівню – підприємству.

Формування конкурентоспроможності залежить від великої кількості факторів, які поділяються на внутрішні та зовнішні (рис. 1.1.).

Рис. 1.1. Структура конкурентоспроможності підприємства [21-23]

1. Внутрішні фактори

Це фактори, які безпосередньо залежать від діяльності підприємства:

- рівень управління;

- фінансова стійкість;
- якість продукції;
- ефективність виробництва;
- рівень інноваційності;
- кваліфікація персоналу;
- маркетингова діяльність.

2. Зовнішні фактори

Фактори, що не залежать від підприємства:

- рівень конкуренції на ринку;
- макроекономічна ситуація;
- державне регулювання;
- технологічний розвиток галузі;
- зміни споживчих переваг;
- міжнародна конкуренція [72-73].

Конкурентоспроможність підприємства формується на основі таких ключових складових:

1. Конкурентоспроможність продукції

(якість, ціна, дизайн, сервіс)

2. Конкурентоспроможність виробництва

(ефективність, технологічність, собівартість)

3. Конкурентоспроможність управління

(стратегія, організаційна структура, менеджмент)

4. Фінансова конкурентоспроможність

(прибутковість, ліквідність, стійкість)

Конкурентоспроможність тісно пов’язана з ефективністю діяльності підприємства. Підвищення ефективності виробництва, зниження витрат та впровадження інновацій прямо впливають на здатність підприємства конкурувати на ринку [49].

У сучасній економічній науці існує кілька основних підходів до розуміння конкурентоспроможності. Кожен із них пояснює, за рахунок яких факторів підприємство, галузь або країна можуть досягати переваг над конкурентами та утримувати сильні позиції на ринку [2].

1. Ресурсний підхід. Ресурсний підхід ґрунтується на тому, що конкурентоспроможність підприємства залежить насамперед від наявності та ефективного використання внутрішніх ресурсів. До таких ресурсів належать: матеріальні ресурси; фінансові ресурси; трудові ресурси; технології; управлінський потенціал; репутація та бренд.

Відповідно до цього підходу, підприємство отримує конкурентні переваги тоді, коли володіє унікальними ресурсами або компетенціями, які важко відтворити конкурентам. Важливу роль відіграють кваліфікація персоналу, досвід керівництва та ефективна організація виробництва.

Основна увага приділяється внутрішньому потенціалу підприємства та його здатності раціонально використовувати наявні можливості.

2. Маркетинговий підхід. Маркетинговий підхід розглядає конкурентоспроможність через здатність підприємства задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти. Основним орієнтиром діяльності є споживач, його потреби, інтереси та очікування.

У межах цього підходу важливими є: дослідження ринку; вивчення попиту; аналіз поведінки споживачів; формування ефективної цінової політики; реклама та просування продукції; якість обслуговування.

Підприємство стає конкурентоспроможним тоді, коли може запропонувати споживачеві продукцію або послуги з оптимальним співвідношенням ціни та якості. Значну роль також відіграє формування позитивного іміджу та довіри до бренду [3].

3. Стратегічний підхід. Стратегічний підхід акцентує увагу на довгостроковому розвитку підприємства та його здатності адаптуватися до змін

зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність у цьому випадку розглядається як результат правильно обраної стратегії розвитку.

Основними елементами стратегічного підходу є: визначення місії та цілей підприємства; аналіз конкурентного середовища; прогнозування ринкових змін; формування конкурентних переваг; довгострокове планування; управління ризиками.

Підприємство повинно не лише реагувати на зміни ринку, а й передбачати їх, своєчасно змінюючи свою стратегію. Саме тому важливими є гнучкість управління та здатність до стратегічного мислення.

4. Інноваційний підхід. Інноваційний підхід пов’язує конкурентоспроможність із впровадженням нових технологій, продуктів, методів управління та організації виробництва. В умовах сучасної економіки інновації є одним із головних джерел конкурентних переваг.

У межах цього підходу особливе значення мають: науково-технічний розвиток; цифровізація; автоматизація виробництва; інвестиції в дослідження та розробки; створення нових продуктів; впровадження сучасних технологій [27].

Підприємства, які активно впроваджують інновації, здатні швидше адаптуватися до змін ринку, знижувати витрати виробництва та створювати продукцію з вищою доданою вартістю.

Різні підходи до розуміння конкурентоспроможності доповнюють один одного. У сучасних умовах успішне підприємство повинно ефективно використовувати власні ресурси, орієнтуватися на потреби споживачів, мати чітку стратегію розвитку та активно впроваджувати інновації [50].

Отже, конкурентоспроможність підприємства є складною багатофакторною категорією, що відображає його здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції. Вона формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів і залежить від якості управління, ресурсного забезпечення, інноваційного розвитку та ринкових умов. Розуміння сутності та

структури конкурентоспроможності є базою для подальшого аналізу системи її управління та розробки шляхів підвищення.

1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: зміст, функції та методи

У сучасних умовах ринкової економіки забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства неможливе без формування ефективної системи управління. Така система є сукупністю взаємопов'язаних елементів, методів, інструментів та процесів, що спрямовані на досягнення, підтримку та розвиток конкурентних переваг підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства – це цілеспрямована діяльність керівництва, що включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування конкурентних стратегій, їх реалізацію та контроль результатів з метою забезпечення стійких ринкових позицій [33].

Основною метою такої системи є підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його довгострокової конкурентної стійкості.

Структура системи управління конкурентоспроможністю

Система управління конкурентоспроможністю включає такі основні елементи:

- суб'єкт управління (керівництво підприємства, менеджери);
- об'єкт управління (конкурентоспроможність підприємства та його продукції);
- мета управління (досягнення конкурентних переваг);
- методи управління (економічні, організаційні, маркетингові);
- інформаційне забезпечення (аналітичні дані, звітність);
- інструменти реалізації (стратегії, програми розвитку).

Система управління виконує ряд ключових функцій (табл. 1.1.):

Таблиця 1.1.

Функції системи управління конкурентоспроможністю

Функція	Зміст	Очікуваний результат
Аналітична	Дослідження ринку, конкурентів, внутрішнього потенціалу	Формування інформаційної бази для прийняття рішень
Планова	Визначення цілей, стратегій, планування ресурсів	Чітке стратегічне та оперативне спрямування діяльності
Організаційна	Побудова структури, розподіл обов’язків, координація	Узгоджена робота підрозділів
Мотиваційна	Стимулювання персоналу, розвиток культури	Підвищення продуктивності праці
Контрольна	Оцінка результатів, аналіз відхилень	Своєчасне коригування діяльності

Джерело: [9-12]

1. Аналітична функція:

- дослідження ринку;
- аналіз конкурентів;
- оцінка внутрішнього потенціалу підприємства.

2. Планова функція:

- розробка стратегій розвитку;
- формування цілей та завдань;
- планування ресурсів.

3. Організаційна функція:

- побудова організаційної структури;
- розподіл обов’язків;
- координація підрозділів.

4. Мотиваційна функція:

- стимулювання персоналу;
- формування корпоративної культури [1];
- підвищення продуктивності праці.

5. Контрольна функція:

- оцінка результатів діяльності;

- аналіз відхилень;
- коригування управлінських рішень.

Управління конкурентоспроможністю здійснюється за допомогою різних методів, які умовно поділяються на три групи (табл. 1.2.):

Таблиця 1.2.

Методи системи управління конкурентоспроможністю

Методи	Зміст	Очікуваний результат
Економічні	Ціноутворення, управління витратами, інвестиції	Зростання прибутковості та ефективності
Організаційні	Оптимізація структури, стандартизація процесів	Підвищення керованості підприємства
Маркетингові	Брендинг, позиціонування, реклама	Посилення ринкових позицій

Джерело: [13;18]

1. Економічні методи:
- ціноутворення;
- інвестиційна політика;
- управління витратами;
- стимулювання прибутковості.

2. Організаційні методи:
- оптимізація структури управління;
- регламентація бізнес-процесів;
- впровадження стандартів якості.

3. Маркетингові методи:
- позиціонування продукції;
- брендинг;
- реклама і PR;
- дослідження споживачів.

У науковій літературі виділяють декілька підходів до управління конкурентоспроможністю:

1. Системний підхід:

Підприємство розглядається як цілісна система взаємопов’язаних елементів.

2. Процесний підхід:

Управління конкурентоспроможністю як безперервний процес планування, реалізації та контролю.

3. Стратегічний підхід:

Орієнтація на довгострокову перспективу та формування конкурентних переваг.

4. Інноваційний підхід:

Акцент на впровадженні нових технологій і продуктів.

Ефективність системи управління конкурентоспроможністю залежить від факторів:

- якості управлінських рішень;
- рівня кваліфікації персоналу;
- доступності інформації;
- гнучкості організаційної структури;
- швидкості реакції на зміни ринку;
- рівня інноваційності.

Стратегічне управління є ключовим елементом системи конкурентоспроможності, оскільки воно дозволяє:

- визначати довгострокові цілі;
- оцінювати зовнішні загрози та можливості;
- формувати конкурентні переваги;
- адаптуватися до змін ринку [51].

До сучасних тенденцій розвитку систем управління належать:

- цифровізація управління;
- впровадження ERP та CRM систем;
- використання Big Data та аналітики;

- автоматизація бізнес-процесів;
- орієнтація на сталий розвиток;
- екологізація виробництва.

Отже, система управління конкурентоспроможністю підприємства є складною багаторівневою структурою, яка забезпечує формування, розвиток та підтримку конкурентних переваг. Вона включає сукупність функцій, методів та інструментів управління, які дозволяють підприємству ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища та підвищувати свою ринкову позицію. У сучасних умовах особливого значення набувають стратегічний та інноваційний підходи до управління конкурентоспроможністю.

1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є важливим етапом системи управління, оскільки дозволяє визначити його позиції на ринку, виявити сильні та слабкі сторони, а також сформувати напрями подальшого розвитку.

Під оцінюванням конкурентоспроможності підприємства розуміють процес комплексного аналізу його здатності ефективно конкурувати на ринку порівняно з іншими суб’єктами господарювання за рахунок використання економічних, виробничих, маркетингових та управлінських переваг.

Основною метою оцінювання є визначення рівня конкурентоспроможності та виявлення резервів її підвищення.

Оцінювання конкурентоспроможності дозволяє:

- визначити ринкову позицію підприємства;
- виявити конкурентні переваги та недоліки;
- оцінити ефективність управління;
- сформувати стратегічні напрями розвитку;
- підвищити адаптивність до змін зовнішнього середовища.

У науковій практиці виділяють кілька основних підходів до оцінювання конкурентоспроможності:

1. Економічний (фінансовий) підхід:

Базується на аналізі фінансових показників діяльності підприємства:

- рентабельність;
- ліквідність;
- фінансова стійкість;
- оборотність активів.

2. Маркетинговий підхід:

Передбачає оцінку позиції підприємства на ринку:

- частка ринку;
- рівень попиту;
- конкурентне середовище;
- сила бренду.

3. Ресурсний підхід

Оцінює внутрішній потенціал підприємства:

- трудові ресурси;
- матеріально-технічна база;
- інноваційний потенціал.

4. Комплексний підхід:

Поєднує фінансові, маркетингові та ресурсні показники, що дозволяє отримати найбільш об’єктивну оцінку.

5. Порівняльний підхід:

Передбачає порівняння підприємства з основними конкурентами за ключовими показниками.

До основних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства належать (табл. 1.3.):

Таблиця 1.3.

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
Порівняльний аналіз	Порівняння з конкурентами	Простота	Обмежена точність
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін	Комплексність	Суб'єктивність
Бальний метод	Оцінка за шкалою	Універсальність	Залежність від експертів
Інтегральний метод	Узагальнений показник	Об'єктивність	Складність розрахунків
Експертний метод	Оцінка фахівців	Гнучкість	Суб'єктивність

Джерело: [14;19]

1. Метод порівняльного аналізу:

Полягає у зіставленні показників підприємства з конкурентами.

2. SWOT-аналіз:

Дозволяє визначити:

- Strengths (сильні сторони);
- Weaknesses (слабкі сторони);
- Opportunities (можливості);
- Threats (загрози).

3. Бальний метод:

Оцінка здійснюється шляхом присвоєння балів за окремими критеріями.

4. Інтегральний метод:

Передбачає розрахунок узагальненого показника конкурентоспроможності.

5. Метод експертних оцінок:

Ґрунтується на думці фахівців щодо рівня конкурентоспроможності.

Для оцінювання конкурентоспроможності використовують такі групи показників:

1. Фінансові показники:

- чистий прибуток;
- рентабельність;
- коефіцієнти ліквідності;
- фінансова стійкість.

2. Виробничі показники:

- обсяг виробництва;
- собівартість продукції;
- продуктивність праці.

3. Маркетингові показники:

- частка ринку;
- рівень впізнаваності бренду;
- обсяг продажів.

4. Інноваційні показники:

- рівень технологій;
- інвестиції в інновації;
- оновлення продукції.

Інтегральний показник конкурентоспроможності

Одним із найпоширеніших методів є розрахунок інтегрального показника, який дозволяє узагальнити різні характеристики діяльності підприємства.

Він може бути представлений у вигляді:

$$K=\sum i=1nwi\cdot xi \qquad (1.1),$$

де:

K – інтегральний показник конкурентоспроможності;

w_i – вагомість показника;

x_i – значення показника.

Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності значно відрізняються від традиційних методів, оскільки базуються на використанні цифрових технологій, автоматизації та аналізі великих масивів інформації. Це

дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни ринку, точніше оцінювати власні позиції та прогнозувати майбутні тенденції.

1. Використання Big Data-аналітики. Big Data-аналітика передбачає обробку великих обсягів даних, які надходять із різних джерел: продажів, соціальних мереж, онлайн-платформ, маркетингових досліджень та внутрішніх систем підприємства.

Завдяки аналізу великих даних підприємства можуть:

- виявляти ринкові тенденції;
- оцінювати поведінку споживачів;
- прогнозувати попит;
- аналізувати діяльність конкурентів;
- визначати сильні та слабкі сторони підприємства.

Перевагою Big Data є висока швидкість обробки інформації та можливість прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень.

2. Цифрові системи моніторингу ринку. Сучасні цифрові системи дозволяють у режимі реального часу відстежувати зміни на ринку, цінову політику конкурентів, динаміку попиту та інші важливі показники [78].

Такі системи забезпечують:

- оперативний аналіз ринкової ситуації;
- контроль змін у конкурентному середовищі;
- моніторинг споживчих тенденцій;
- оцінювання ефективності маркетингових кампаній.

Завдяки цифровому моніторингу підприємства можуть швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати свою діяльність до нових умов.

3. Автоматизовані системи оцінки KPI. KPI (Key Performance Indicators) – це ключові показники ефективності діяльності підприємства. Автоматизовані системи оцінювання KPI дозволяють постійно контролювати результати роботи підприємства та окремих підрозділів.

До основних показників можуть належати:

- обсяг продажів;
- рівень прибутковості;
- продуктивність праці;
- частка ринку;
- рівень задоволеності клієнтів;
- ефективність використання ресурсів.

Автоматизація процесу оцінювання дає змогу мінімізувати помилки, прискорити аналіз інформації та забезпечити прозорість управління.

4. Використання штучного інтелекту для прогнозування. Штучний інтелект активно використовується для прогнозування ринкових змін та оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Алгоритми штучного інтелекту здатні аналізувати великі обсяги інформації та знаходити закономірності, які складно визначити традиційними методами.

Штучний інтелект допомагає:

- прогнозувати попит на продукцію;
- оцінювати ризики;
- моделювати поведінку споживачів;
- передбачати дії конкурентів;
- оптимізувати бізнес-процеси.

Використання таких технологій підвищує точність прогнозів та сприяє прийняттю стратегічно важливих рішень [56-58].

5. Онлайн-аналітика поведінки споживачів. Онлайн-аналітика дає можливість досліджувати дії споживачів у цифровому середовищі: на сайтах, у соціальних мережах, мобільних застосунках та інтернет-магазинах.

Підприємства аналізують:

- кількість відвідувань сайтів;
- тривалість перебування користувачів;

- популярність товарів;
- реакцію на рекламу;
- рівень лояльності клієнтів;
- відгуки та коментарі споживачів.

Це дозволяє краще розуміти потреби клієнтів, підвищувати якість обслуговування та формувати більш ефективні маркетингові стратегії.

Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності базуються на цифрових технологіях, автоматизації та інтелектуальному аналізі даних. Їх використання забезпечує підприємствам можливість швидко адаптуватися до змін ринку, підвищувати ефективність діяльності та зміцнювати свої конкурентні позиції [53-55].

Отже, оцінювання конкурентоспроможності підприємства є складним багатофакторним процесом, що базується на використанні різних методичних підходів і показників. Найбільш ефективним є комплексний підхід, який поєднує фінансовий, маркетинговий та ресурсний аналіз. Використання сучасних методів оцінювання дозволяє підприємствам своєчасно виявляти слабкі сторони та формувати ефективні стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства, що дозволило сформувати цілісне уявлення про сутність, структуру та методичні підходи до її оцінювання.

Встановлено, що конкурентоспроможність підприємства є комплексною економічною категорією, яка відображає здатність суб’єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги за рахунок раціонального використання ресурсів, інноваційного розвитку, високої якості продукції та ефективного управління.

Досліджено, що формування конкурентоспроможності відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких ключову роль відіграють фінансові ресурси, рівень управління, інноваційність, маркетингова діяльність, а також стан ринкового середовища, рівень конкуренції та державне регулювання.

Розглянуто систему управління конкурентоспроможністю підприємства, яка є складною багаторівневою структурою, що включає суб'єкт і об'єкт управління, цілі, функції, методи та інформаційне забезпечення. Визначено, що ефективне функціонування такої системи можливе за умови застосування стратегічного, системного та інноваційного підходів.

Окрему увагу приділено методичним підходам до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що найбільш доцільним є використання комплексного підходу, який поєднує фінансовий, маркетинговий та ресурсний аналіз, а також інтегральні методи оцінювання. Це дозволяє отримати більш об'єктивну та всебічну характеристику конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, теоретичні положення, розглянуті в першому розділі, формують методологічну основу для подальшого аналізу діяльності ПрАТ «Оболонь», оцінювання його конкурентного середовища та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» є одним із найбільших підприємств харчової промисловості України та провідним виробником пива, безалкогольних напоїв і мінеральної води. Компанія займає важливе місце на українському ринку напоїв та виступає одним із найбільш відомих національних брендів, продукція якого представлена не лише в Україні, а й за кордоном. Діяльність підприємства має вагоме значення для розвитку харчової промисловості держави, забезпечення зайнятості населення, розвитку експорту та підвищення конкурентоспроможності української продукції на міжнародному ринку.

Історія підприємства розпочалася у 1980 році, коли в місті Київ було збудовано сучасний пивоварний завод у межах підготовки до проведення Олімпійських ігор 1980 року. Завод створювався за участю провідних європейських спеціалістів із використанням сучасного на той час обладнання та технологій. У період радянської економіки підприємство функціонувало як державний виробник пивної продукції, однак після здобуття Україною незалежності розпочався новий етап його розвитку [20].

У 1990-х роках підприємство було приватизоване та перетворене на приватне акціонерне товариство. Саме в цей період компанія почала активно розширювати асортимент продукції, модернізувати виробничі потужності та формувати власну систему збуту. Важливим етапом розвитку стало створення потужної дистриб’юторської мережі, що дозволило підприємству закріпити свої позиції на національному ринку та забезпечити високу впізнаваність бренду.

Сьогодні ПрАТ «Оболонь» є сучасним високотехнологічним підприємством із повним циклом виробництва. Компанія має розвинену

виробничу інфраструктуру, до складу якої входять пивоварні заводи, підприємства з виробництва безалкогольних напоїв, мінеральної води та допоміжних матеріалів. Значна увага приділяється модернізації обладнання, автоматизації виробничих процесів та впровадженню інноваційних технологій. Це дозволяє підприємству підтримувати високий рівень якості продукції та відповідати міжнародним стандартам виробництва.

Основним напрямом діяльності підприємства є виробництво пива різних сортів. Компанія випускає широкий асортимент продукції, орієнтований на різні категорії споживачів. До асортименту входять світлі, темні, міцні та спеціальні сорти пива, а також продукція з пониженим вмістом алкоголю та безалкогольне пиво. Завдяки використанню сучасних технологій виробництва та контролю якості продукція компанії користується стабільним попитом серед споживачів.

Крім пивної продукції, підприємство активно розвиває напрям виробництва безалкогольних напоїв. Компанія виготовляє солодкі газовані напої, енергетичні напої, холодний чай та іншу продукцію, яка орієнтована на широкий споживчий ринок. Важливим напрямом діяльності також є виробництво мінеральної та питної води. Підприємство використовує сучасні системи очищення та контролю якості води, що забезпечує відповідність продукції санітарним та екологічним стандартам.

Однією з важливих складових діяльності ПрАТ «Оболонь» є експорт продукції на зовнішні ринки. Продукція компанії постачається до багатьох країн Європи, Азії, Америки та інших регіонів світу. Експортна діяльність сприяє зміцненню міжнародного іміджу українського виробника та забезпечує надходження валютної виручки. Компанія постійно працює над розширенням географії експорту, адаптацією продукції до вимог міжнародних ринків та підвищенням її конкурентоспроможності [17].

Важливим фактором успішної діяльності підприємства є ефективна система управління якістю. На підприємстві впроваджено міжнародні стандарти

контролю якості та безпеки продукції. Контроль здійснюється на всіх етапах виробничого процесу – від перевірки сировини до пакування готової продукції. Це дозволяє забезпечувати стабільну якість товарів та підтримувати довіру споживачів.

Значну увагу компанія приділяє інноваційному розвитку. Підприємство активно впроваджує сучасні інформаційні технології, автоматизовані системи управління виробництвом, енергозберігаючі технології та екологічні програми. Використання інновацій дозволяє знижувати виробничі витрати, підвищувати ефективність діяльності та зміцнювати конкурентні позиції на ринку [31].

Важливим напрямом діяльності ПрАТ «Оболонь» є екологічна відповідальність. Компанія реалізує заходи щодо зменшення негативного впливу виробництва на навколишнє середовище, впроваджує системи очищення води, утилізації відходів та енергоефективні технології. Такі заходи відповідають сучасним вимогам сталого розвитку та сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства [16].

Крім економічної діяльності, підприємство бере активну участь у соціальному житті. Компанія створює робочі місця, забезпечує працівникам належні умови праці, підтримує соціальні та благодійні проєкти. Значна увага приділяється професійному розвитку персоналу, підвищенню кваліфікації працівників та формуванню корпоративної культури [35].

Конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» забезпечується сукупністю багатьох факторів (високий рівень якості продукції; сучасні технології виробництва; широкий асортимент товарів; впізнаваність бренду; ефективна система збуту; активна маркетингову діяльність; досвід роботи на ринку; експортний потенціал). Завдяки цим перевагам компанія успішно конкурує як із вітчизняними, так і з міжнародними виробниками напоїв [32].

ПрАТ «Оболонь» є одним із провідних підприємств харчової промисловості України, яке поєднує багаторічний досвід роботи, сучасні

технології виробництва та активну інноваційну діяльність. Компанія займає важливе місце на українському ринку напоїв, здійснює експорт продукції до багатьох країн світу та робить значний внесок у розвиток національної економіки.

Рис. 2.1. відображає організаційно-економічну структуру ПрАТ «Оболонь». Підприємство має функціональну модель управління, де ключові процеси поділені на виробничий, управлінський та комерційний блоки. Така структура забезпечує ефективну координацію діяльності, контроль якості продукції та стабільну систему збуту як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Рис. 2.1. Організаційно-економічна структура ПрАТ «Оболонь»

Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» має функціональний тип, що передбачає поділ управління за окремими напрямами діяльності підприємства. Така структура забезпечує ефективну координацію роботи всіх підрозділів, чіткий розподіл обов'язків та підвищення ефективності управління підприємством. До складу організаційної структури входять такі основні підрозділи:

Адміністративно-управлінський апарат. Адміністративно-управлінський апарат здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства та координує роботу всіх структурних підрозділів. До його функцій належать:

- розробка стратегії розвитку підприємства;
- прийняття управлінських рішень;
- планування виробничої та фінансової діяльності;
- контроль виконання поставлених завдань;
- організація взаємодії між підрозділами;
- забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства [39].

Керівництво підприємства також відповідає за формування конкурентної політики, розвиток інноваційної діяльності та підвищення ефективності виробництва.

Виробничі цехи. Виробничі цехи є основною складовою діяльності підприємства, оскільки саме тут здійснюється процес виготовлення продукції. До функцій виробничих підрозділів належать:

- підготовка сировини;
- виробництво пива та безалкогольних напоїв;
- контроль технологічного процесу;
- фасування та пакування продукції;
- технічне обслуговування обладнання;
- забезпечення безперервності виробничого процесу.

У виробничих цехах використовуються сучасні автоматизовані технології, що дозволяють забезпечувати високу якість продукції та дотримання санітарно-гігієнічних норм.

Відділ маркетингу та збуту. Відділ маркетингу та збуту займається просуванням продукції підприємства на ринку та організацією її реалізації. Основними функціями цього підрозділу є:

- дослідження ринку та аналіз конкурентів;

- вивчення потреб споживачів;
- формування маркетингової стратегії;
- проведення рекламних кампаній;
- розвиток бренду підприємства;
- організація продажів продукції;
- співпраця з торговельними мережами та дистриб'юторами.

Відділ маркетингу відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу підприємства та забезпеченні конкурентоспроможності продукції [27].

Фінансово-економічний відділ. Фінансово-економічний відділ забезпечує управління фінансовими ресурсами підприємства та здійснює економічний аналіз його діяльності. До основних функцій відділу належать:

- планування доходів і витрат;
- складання фінансової звітності;
- аналіз прибутковості підприємства;
- контроль використання фінансових ресурсів;
- розрахунок собівартості продукції;
- економічне прогнозування;
- оцінка ефективності діяльності підприємства.

Робота фінансово-економічного відділу сприяє забезпеченню фінансової стабільності та підвищенню рентабельності підприємства.

Відділ логістики. Відділ логістики відповідає за організацію постачання сировини та доставку готової продукції споживачам. Основними функціями цього підрозділу є:

- організація транспортних перевезень;
- управління складськими запасами;
- контроль постачання сировини;
- оптимізація маршрутів доставки;
- координація роботи складів;

- забезпечення своєчасного постачання продукції торговельним мережам.

Ефективна логістична система дозволяє підприємству знижувати витрати та забезпечувати безперебійне постачання продукції на ринок.

Відділ якості та контролю продукції. Відділ якості та контролю продукції здійснює перевірку відповідності продукції встановленим стандартам якості та безпеки. Основними завданнями підрозділу є:

- контроль якості сировини;
- лабораторний аналіз продукції;
- перевірка дотримання технологічних стандартів;
- контроль санітарних норм;
- сертифікація продукції;
- виявлення та усунення виробничих недоліків.

Діяльність цього відділу забезпечує високу якість продукції та підтримання довіри споживачів до бренду підприємства.

HR-відділ. HR-відділ займається управлінням персоналом підприємства та організацією кадрової роботи. До його функцій належать:

- підбір і найм працівників;
- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- адаптація нових працівників;
- оцінювання ефективності роботи персоналу;
- ведення кадрової документації;
- мотивація працівників;
- формування корпоративної культури.

Ефективна робота HR-відділу сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку кадрового потенціалу та створенню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» забезпечує ефективне функціонування підприємства, чіткий розподіл управлінських функцій та

координацію роботи всіх підрозділів. Завдяки взаємодії структурних елементів підприємство має можливість підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та стабільно розвиватися в умовах сучасного ринку.

Виробнича діяльність підприємства базується на використанні сучасного обладнання та технологій, що відповідають міжнародним стандартам якості. Підприємство має повний цикл виробництва – від підготовки сировини до пакування готової продукції [37].

Основні виробничі потужності дозволяють забезпечувати значні обсяги випуску продукції, що робить підприємство конкурентоспроможним як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Особлива увага приділяється контролю якості продукції, що здійснюється на всіх етапах виробництва.

ПрАТ «Оболонь» випускає широкий асортимент продукції, орієнтований на різні категорії споживачів та сегменти ринку. Підприємство постійно розширює асортимент товарів, удосконалює рецептури та впроваджує сучасні технології виробництва, що дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності продукції. Основними видами продукції підприємства є:

Пиво. Пиво є основним напрямом діяльності підприємства та займає провідне місце у структурі виробництва. Компанія виготовляє різні сорти пива, які відрізняються смаковими характеристиками, технологією виробництва та вмістом алкоголю.

До асортименту входять:

- світле пиво (наприклад, «Оболонь Світле», «Premium», «Оболонь Lager»);
- темне пиво («Оболонь Темне», «Velvet»);
- міцне пиво («Strong»);
- нефільтроване пиво («BeerMix», «Живе»);

- безалкогольне пиво («Оболонь Безалкогольне», «0.0%»).

Світлі сорти пива користуються найбільшим попитом серед споживачів завдяки легкому смаку та освіжаючим властивостям. Темне пиво характеризується більш насиченим смаком і ароматом, а безалкогольне пиво орієнтоване на споживачів, які віддають перевагу напоям без вмісту алкоголю. У виробництві використовуються сучасні технології бродіння, очищення та контролю якості, що забезпечує стабільність смакових характеристик продукції.

Мінеральна вода. Підприємство також здійснює виробництво мінеральної та питної води. Ця продукція користується стабільним попитом завдяки зростанню уваги споживачів до здорового способу життя та якості питної води.

До асортименту належать:

- мінеральна вода («Оболонська», «Прозора»);
- питна вода («Аква Оболонь»).

Основними характеристиками продукції є:

- високий рівень очищення;
- відповідність санітарним стандартам;
- використання сучасних систем фільтрації;
- збереження природних мінеральних властивостей.

Мінеральна вода випускається у різних форматах упаковки, що забезпечує зручність для споживачів та дозволяє охоплювати різні сегменти ринку.

Солодкі газовані напої. Одним із важливих напрямів діяльності підприємства є виробництво солодких газованих напоїв. Продукція представлена широким вибором смаків та орієнтована на масового споживача.

Серед популярних напоїв:

- «Живчик»;
- «Кола Нова»;
- «Лимонад»;
- «Ситро».

У виробництві використовуються:

- сучасні технології приготування сиропів;
- системи очищення води;
- контроль якості інгредієнтів;
- безпечні харчові добавки.

Солодкі газовані напої користуються популярністю серед молоді та споживачів різних вікових категорій. Підприємство постійно вдосконалює рецептури продукції та оновлює дизайн упаковки відповідно до ринкових тенденцій.

Енергетичні напої. Енергетичні напої є перспективним напрямом діяльності підприємства. Вони призначені для споживачів, які потребують швидкого відновлення енергії та підвищення працездатності.

Прикладами продукції є:

- «Live Energy»;
- «Obolon Energy».

Особливостями енергетичних напоїв є:

- наявність тонізуючих компонентів;
- сучасний дизайн упаковки;
- орієнтація на активний спосіб життя;
- різноманітність смакових рішень.

Ця продукція користується попитом серед молоді, спортсменів та людей із активним ритмом життя.

Слабоалкогольні напої. Підприємство також виробляє слабоалкогольні напої, які займають окремий сегмент ринку та орієнтовані на широку споживчу аудиторію.

До цієї категорії належать:

- «BeerMix»;
- «Hardmix»;

- фруктові слабоалкогольні коктейлі.

До особливостей продукції належать:

- невисокий вміст алкоголю;
- широкий вибір смаків;
- сучасне пакування;
- орієнтація на молодіжний сегмент ринку.

Широкий асортимент продукції ПрАТ «Оболонь» дозволяє підприємству охоплювати різні сегменти ринку, задовольняти потреби споживачів та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності. Різноманітність продукції, сучасні технології виробництва та контроль якості сприяють зміцненню позицій підприємства на українському та міжнародному ринках (табл. 2.1.).

Асортиментна політика ПрАТ «Оболонь» характеризується диверсифікацією продукції та орієнтацією на різні сегменти споживачів. Основним джерелом доходу залишається пивна продукція, однак розвиток сегментів безалкогольних, енергетичних напоїв та мінеральної води дозволяє підприємству знижувати ризики залежності від одного ринку, підвищувати адаптивність до змін попиту та зміцнювати конкурентні позиції.

ПрАТ «Оболонь» реалізує продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Основними напрямами експорту є країни Європи, Азії та Північної Америки.

На внутрішньому ринку підприємство займає одну з провідних позицій у сегменті пивоварної продукції, конкуруючи з міжнародними компаніями, такими як Carlsberg Ukraine та AB InBev Efes Ukraine.

Позиціонування бренду ґрунтується на:

- українському походженні продукції;
- доступній ціновій політиці;
- стабільній якості;

- широкій присутності в торговельних мережах.

Таблиця 2.1.

Асортимент продукції ПрАТ «Оболонь»

Група продукції	Приклади продукції	Характеристика продукції	Особливості попиту	Роль у формуванні конкуренто-спроможності
Пиво	світле, темне, нефільтроване, безалкогольне пиво	Основна категорія продукції підприємства, представлена широкою лінійкою брендів у різних цінових сегментах	Стабільно високий попит протягом року з сезонним зростанням у літній період	Формує основну частку доходу та забезпечує впізнаваність бренду
Безалко-гольні напої	лимонади, газовані напої, холодний чай, соковмісні напої	Орієнтовані на широку споживчу аудиторію та різні вікові групи	Виражений сезонний попит, особливо в теплу пору року	Диверсифікація портфеля продукції та зниження залежності від пивного сегмента
Мінеральна вода	природна вода, столова вода, газована та негазована вода	Продукція повсякденного споживання з акцентом на якість та безпечність	Стабільний попит незалежно від сезону	Забезпечує стабільність продажів і розширення ринкової присутності
Енергетичні напої	класичні енергетики, напої з різними смаками	Продукція, орієнтована переважно на молодіжний сегмент та активних споживачів	Високий рівень конкуренції та зростаючий попит	Дозволяє підприємству працювати у перспективном у ринковому сегменті
Слабоалкогольні напої	коктейлі, сидри, напої з низьким вмістом алкоголю	Нішевий продукт із фокусом на споживачів, які надають перевагу легким алкогольним напоям	Попит залежить від споживчих трендів і сезонності	Розширення асортименту та охоплення нових сегментів ринку

Джерело: [40]

Фінансово-економічна діяльність підприємства характеризується стабільними показниками виробництва та реалізації продукції. Основними джерелами доходу є реалізація пивної продукції та безалкогольних напоїв.

До ключових економічних показників належать:

- обсяг чистого доходу від реалізації;
- валовий та чистий прибуток;
- рентабельність продукції;
- рівень витрат на виробництво;
- ефективність використання активів.

Підприємство демонструє достатній рівень фінансової стійкості, що дозволяє йому інвестувати в модернізацію виробництва та розвиток нових продуктів.

Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції. Основними конкурентами є міжнародні та національні виробники напоїв, зокрема:

- Carlsberg Ukraine;
- AB InBev Efes Ukraine;
- Перша приватна броварня [38].

Конкуренція на ринку визначається такими факторами, як ціна, якість продукції, маркетингова активність, брендова впізнаваність та розвиненість дистрибуції [79;80].

До основних сильних сторін ПрАТ «Оболонь» можна віднести:

- високу впізнаваність бренду;
- широкий асортимент продукції;
- розвинену дистрибуційну мережу;
- наявність експортних ринків;
- стабільну виробничу базу;
- доступну цінову політику.

Отже, ПрАТ «Оболонь» є потужним виробничим підприємством харчової промисловості України, яке займає стабільні позиції на ринку напоїв. Підприємство характеризується розвиненою організаційною структурою, широким асортиментом продукції та значним ринком збуту. Водночас діяльність

компанії відбувається в умовах високої конкуренції, що вимагає постійного вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю та впровадження сучасних інструментів розвитку.

2.2. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Фінансово-економічний аналіз є важливим інструментом оцінювання результативності діяльності підприємства, рівня його прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості та перспектив розвитку. Такий аналіз дозволяє визначити тенденції зміни основних показників, виявити резерви підвищення ефективності та сформувати напрями зміцнення конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Динаміка основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Оболонь» у 2022–2025 рр., тис. грн.

Показник	2022	2023	2024	2025*	Абсолютне відхилення 2025/2022	Відносне відхилення 2025/2022, %
Чистий дохід від реалізації	8 661 928	10 763 029	12 784 705	13 950 000	+5 288 072	+61,0
Собівартість реалізації	6 030 487	7 500 990	9 800 435	10 650 000	+4 619 513	+76,6
Валовий прибуток	2 631 441	3 262 039	2 984 270	3 300 000	+668 559	+25,4
Адміністративні витрати	376 851	458 709	531 853	590 000	+213 149	+56,6
Витрати на збут	542 663	670 728	956 097	1 020 000	+477 337	+88,0
Чистий прибуток	418 000	1 286 000	1 248	420 000	+2 000	+0,5

* прогнозні показники.

Джерело: [40;41]

Для проведення дослідження використано відкриті дані фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» за 2022–2024 роки, а також прогнозні показники на 2025 рік.

Дані таблиці свідчать, що протягом 2022–2025 років підприємство демонструє стійке зростання обсягів реалізації продукції. Чистий дохід від реалізації збільшився на 5 288 072 тис. грн, або на 61,0%, що є позитивною тенденцією та свідчить про зміцнення позицій підприємства на ринку (рис. 2.2.).

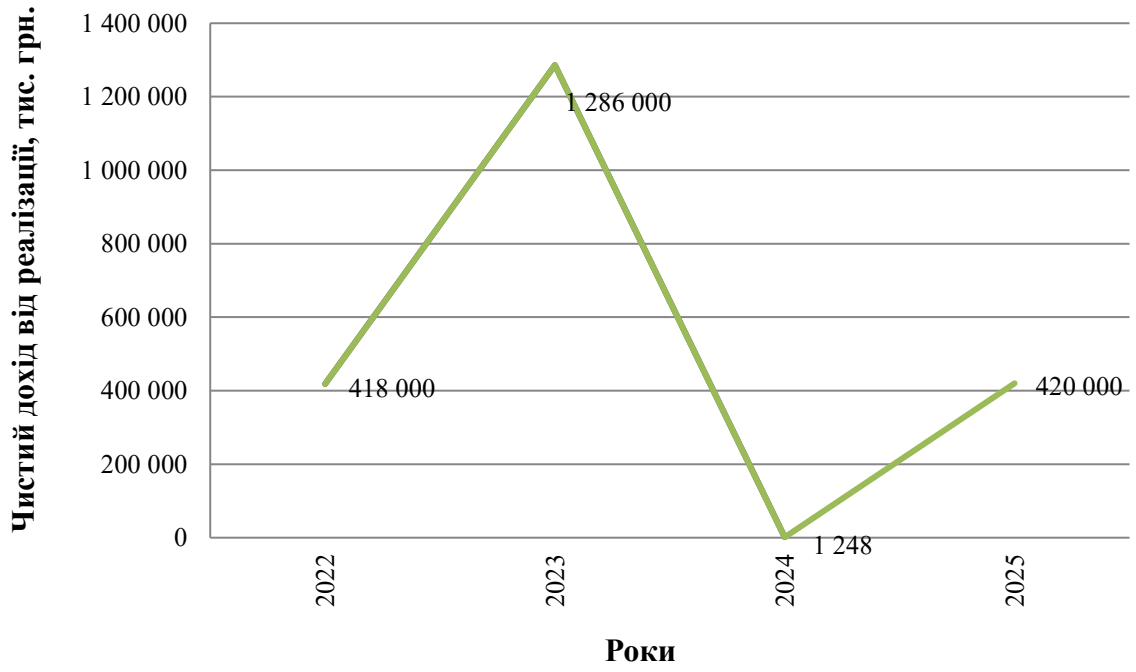

Рис. 2.2. Чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» у 2022–2025 рр., тис. грн.

Водночас собівартість реалізації зросла на 76,6%, тобто швидшими темпами, ніж дохід. Це може свідчити про подорожчання сировини, енергоносіїв, логістики та збільшення виробничих витрат (рис. 2.3.).

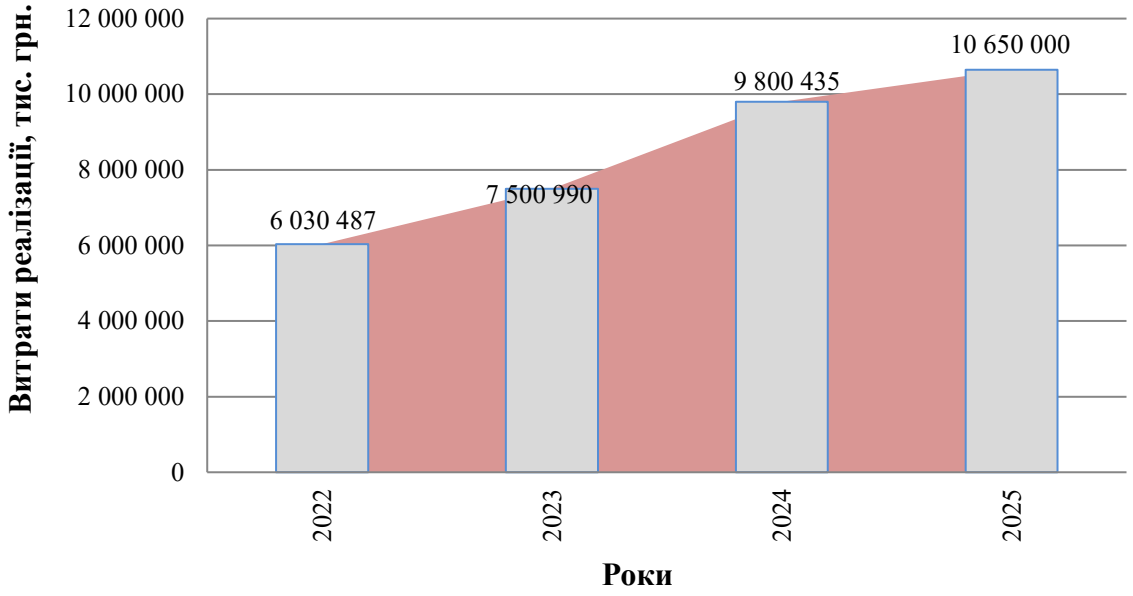

Рис. 2.3. Собівартість реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» у 2022–2025 рр., тис. грн.

Валовий прибуток зріс на 25,4%, однак темпи його приросту є нижчими за темпи зростання доходу. Це вказує на зниження маржинальності діяльності (рис. 2.4.).

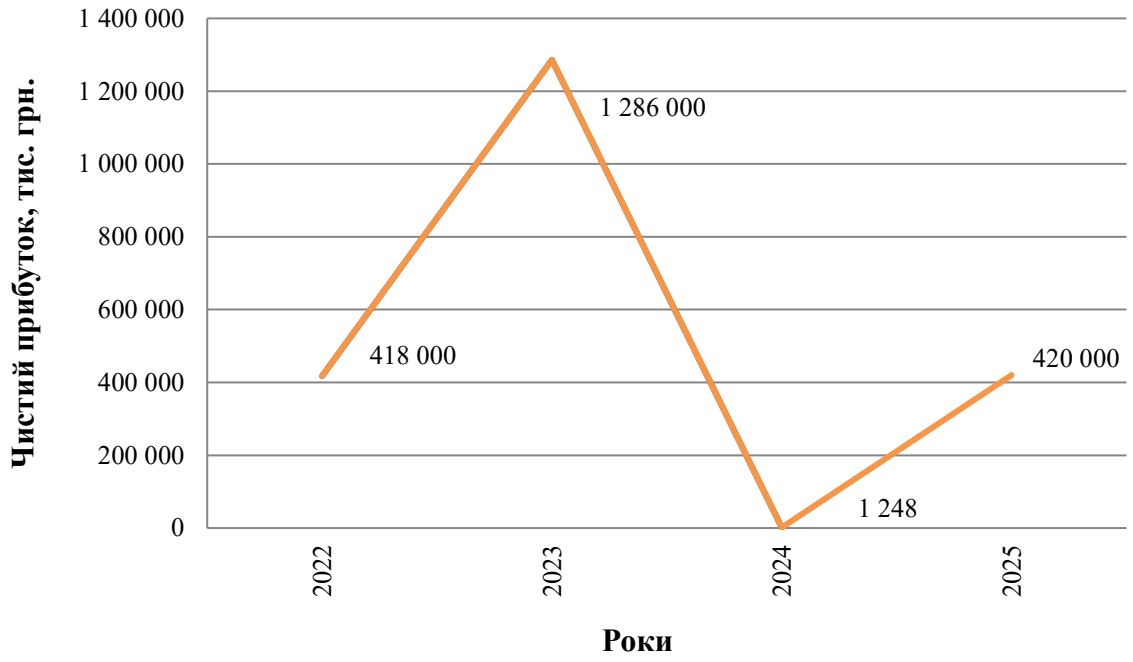

Рис. 2.4. Чистий прибуток ПрАТ «Оболонь» у 2022–2025 рр., тис. грн.

Особливої уваги потребує динаміка витрат на збут, які збільшилися на 88,0%, що може бути пов’язано з активізацією маркетингової діяльності, розширенням каналів продажу та підвищенням транспортних витрат.

Рентабельність характеризує рівень ефективності використання ресурсів підприємства та здатність отримувати прибуток.

$$R=П/Д\cdot 100\% \qquad (2.1),$$

де:

R – рентабельність;

П – прибуток;

Д – дохід.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності ПрАТ «Оболонь» у 2022–2025 рр., %

Показник	2022	2023	2024	2025*	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Рентабельність продажів	4,8	11,9	0,01	3,0	-1,8	-37,5
Рентабельність активів	5,2	13,9	0,01	4,1	-1,1	-21,2
Рентабельність власного капіталу	9,3	22,7	0,02	7,5	-1,8	-19,4

* прогнозні показники.

Джерело: [40;41]

У 2023 році підприємство досягло найвищих показників рентабельності, що свідчить про високу ефективність господарської діяльності у зазначеному році (табл. 2.3.). У 2024 році відбулося різке падіння рентабельності, що пояснюється значним скороченням чистого прибутку.

У 2025 році прогнозується часткове відновлення показників, однак вони залишаються нижчими за рівень 2022 року. Зокрема, рентабельність продажів знизиться на 1,8 в.п., або на 37,5%.

Ліквідність характеризує здатність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов’язання (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ПрАТ «Оболонь» у 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025*	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %	Норматив
Поточна ліквідність	1,62	2,49	2,15	2,20	+0,58	+35,8	>1
Швидка ліквідність	1,05	1,61	1,38	1,42	+0,37	+35,2	>0,8
Абсолютна ліквідність	0,27	0,46	0,31	0,35	+0,08	+29,6	0,2–0,5

* прогнозні показники.
Джерело: [40;41]

Показники ліквідності підприємства протягом досліджуваного періоду перебувають у межах нормативних значень. Поточна ліквідність зросла на 35,8%, що свідчить про покращення платоспроможності підприємства.

Швидка ліквідність також має позитивну тенденцію та перевищує нормативне значення, що характеризує здатність підприємства оперативно погашати зобов’язання без реалізації запасів.

Абсолютна ліквідність у 2025 році прогнозується на рівні 0,35, що відповідає рекомендованому інтервалу.

Отримані результати свідчать, що ПрАТ «Оболонь» у 2022–2025 роках нарощувало обсяги реалізації продукції та зберігало стабільну ринкову позицію. Разом з тим зростання витрат випереджає темпи зростання доходів, що негативно впливає на прибутковість діяльності.

Позитивним фактором є достатній рівень ліквідності та платоспроможності, що створює основу для подальшого розвитку підприємства та реалізації заходів з підвищення конкурентоспроможності.

Отже, проведений фінансово-економічний аналіз ПрАТ «Оболонь» показав позитивну динаміку чистого доходу від реалізації продукції та стабільний рівень

ліквідності підприємства. Водночас спостерігається суттєве зростання витрат, що знижує рівень рентабельності діяльності. У зв’язку з цим підприємству доцільно посилити контроль за витратами, оптимізувати систему збуту та впроваджувати сучасні управлінські рішення для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності.

2.3. Аналіз конкурентного середовища та сучасного стану конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Конкурентне середовище підприємства являє собою сукупність зовнішніх факторів, суб’єктів ринку та умов господарювання, що впливають на позиції підприємства, його можливості розвитку та здатність утримувати конкурентні переваги. Для ПрАТ «Оболонь» конкурентне середовище формується в умовах високої насиченості ринку пивної та безалкогольної продукції, активної діяльності міжнародних компаній, зміни споживчих уподобань і цінової конкуренції [42;43].

Оболонь є одним із провідних виробників напоїв в Україні та одним із лідерів експорту пивної продукції. Компанія працює у сегментах пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води та слабоалкогольної продукції.

Український ринок напоїв характеризується високим рівнем конкуренції та значною часткою великих виробників. За оцінками галузевих джерел, провідними компаніями ринку алкогольних напоїв у 2024 році були Carlsberg, Оболонь та AB InBev, які спільно формують понад половину загального обсягу споживання у натуральному вираженні [76;77].

Основними тенденціями ринку є:

- зростання попиту на безалкогольне пиво;
- посилення ролі бренду та маркетингу;
- збільшення значення цінової доступності;
- розвиток експорту;

- розширення сучасних каналів продажу.

PESTEL-аналіз дозволяє оцінити вплив макросередовища на діяльність підприємств пивної галузі, зокрема ПрАТ «Оболонь», Carlsberg Ukraine та АВ InBev Efes Ukraine (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5.

PESTEL-аналіз ринку пива України

Фактор	Характеристика впливу	Вплив на ринок пива
P – Political (політичні)	Військовий стан, податкова політика, регулювання алкоголю, акцизи	🔴 Високий негативний вплив: зростання ризиків, витрат, нестабільність логістики
E – Economic (економічні)	Інфляція, падіння доходів населення, коливання курсу гривні	🔴 Негативний: зниження купівельної спроможності, зсув у дешевший сегмент
S – Social (соціальні)	Зміна споживчих звичок, здоровий спосіб життя, міграція населення	🟡 Змішаний: зниження споживання алкоголю, але попит на безалкогольне пиво зростає
T – Technological (технологічні)	Автоматизація виробництва, ERP/CRM, цифровий маркетинг	🟢 Позитивний: підвищення ефективності, зниження витрат, розвиток e-commerce
E – Environmental (екологічні)	Екологічні стандарти, упаковка, переробка, енергозбереження	🟢 Позитивний/регуляторний тиск: стимул до «зеленого виробництва»
L – Legal (правові)	Законодавство щодо алкоголю, ліцензії, акцизні ставки, реклама	🔴 Високий контроль: обмеження реклами, підвищення акцизів

PESTEL-аналіз дозволяє оцінити вплив макросередовища на діяльність підприємств пивної галузі, зокрема ПрАТ «Оболонь», Carlsberg Ukraine та АВ InBev Efes Ukraine.

Інтерпретація результатів PESTEL:

🔴 Основні загрози:

- війна та нестабільність економіки
- зростання акцизів на алкоголь
- зниження купівельної спроможності населення
- обмеження реклами алкогольної продукції

🟢 Основні можливості:

- розвиток безалкогольного пива
- цифровізація маркетингу та продажів
- впровадження екологічних технологій
- автоматизація виробництва та логістики

Ринок пива України функціонує в умовах високої турбулентності, спричиненої політичними та економічними факторами. Найбільш критичним є вплив воєнного стану та зниження доходів населення, що обмежує споживчий попит. Водночас технологічні та екологічні фактори створюють нові можливості для розвитку підприємств галузі [7;8].

Для ПрАТ «Оболонь» результати PESTEL-аналізу свідчать про необхідність адаптації бізнес-моделі через цифровізацію, розвиток бюджетних продуктів, експорт та посилення ефективності логістики.

Головними конкурентами ПрАТ «Оболонь» на внутрішньому ринку є:

- Carlsberg Ukraine;
- AB InBev Efes Ukraine;
- Перша приватна броварня;
- Уманьпиво [52].

Найсильнішими конкурентами є міжнародні компанії, які мають значні маркетингові бюджети, доступ до інновацій та розвинені канали дистрибуції (табл. 2.6.).

З наведених даних видно, що ПрАТ «Оболонь» займає сильні позиції на ринку завдяки високій впізнаваності бренду та диверсифікованому асортименту продукції. Водночас міжнародні компанії мають переваги у сфері маркетингу, інвестицій та преміальних брендів.

До основних конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» належать:

- 100% український капітал;
- високий рівень впізнаваності торгової марки;

- широкий асортимент продукції;
- розвинена система збуту;
- експортна орієнтація;
- доступний ціновий сегмент;
- власні виробничі потужності.

Таблиця 2.6.

Порівняльна характеристика основних конкурентів ПрАТ «Оболонь»

Підприємство	Основні бренди	Сильні сторони	Конкурентна позиція
Оболонь	Оболонь, Живчик, Zibert	Український бренд, широкий асортимент, експорт	Висока
Carlsberg Ukraine	Львівське, Tuborg, Carlsberg	Сильний бренд, реклама, міжнародна підтримка	Дуже висока
AB InBev Efes Ukraine	Чернігівське, Stella Artois	Глобальний портфель брендів	Висока
Перша приватна броварня	Львівське 1715 та ін.	Гнучкість, локальний імідж	Середня
Уманьпиво	Уманьпиво	Нішевий сегмент, регіональна присутність	Середня

Джерело: [61-62;64-66]

Компанія входить до числа найбільших національних виробників напоїв та є лідером з експорту у своєму сегменті.

Разом із перевагами підприємство має певні проблемні аспекти конкурентоспроможності:

- висока залежність від внутрішнього ринку;
- значна конкуренція з міжнародними брендами;
- зростання собівартості виробництва;
- потреба в активнішому цифровому маркетингу [67];
- коливання фінансових результатів у 2024 році (табл. 2.7.).

SWOT-аналіз показує, що підприємство має достатній потенціал для подальшого зміцнення ринкових позицій. Основними напрямами розвитку є

вихід на нові ринки, активізація цифрового маркетингу та розширення асортименту сучасної продукції .

Таблиця 2.7.

SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь»

СИЛЬНІ СТОРОНИ Відомий бренд Широкий асортимент Власне виробництво Експортний потенціал	СЛАБКІ СТОРОНИ Високий рівень витрат Залежність від внутрішнього попиту Менша міжнародна підтримка порівняно з глобальними компаніями Коливання прибутковості
МОЖЛИВОСТІ Розвиток експорту Попит на безалкогольну продукцію Цифровізація продажів Нові продукти та інновації	ЗАГРОЗИ Посилення конкуренції Інфляція та зростання витрат Зниження купівельної спроможності Податкові зміни

Джерело: [34;37]

Інтегральна оцінка конкурентної позиції показує, що за сукупністю показників ПрАТ «Оболонь» можна віднести до підприємств із високим рівнем конкурентоспроможності. Компанія має стійкий бренд, широку продуктову лінійку та сильні позиції на національному ринку. Разом із тим для збереження переваг необхідне підвищення ефективності управління витратами та модернізація маркетингової політики.

Отже, проведений аналіз конкурентного середовища свідчить, що ПрАТ «Оболонь» функціонує в умовах жорсткої конкуренції з боку великих міжнародних та національних виробників напоїв. Підприємство має вагомі конкурентні переваги у вигляді сильного бренду, широкого асортименту продукції, потужної виробничої бази та розвиненої системи збуту. Водночас негативний вплив мають зростання витрат, посилення цінової конкуренції та нестабільність фінансових результатів. Це обумовлює необхідність розробки ефективних управлінських заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, що буде розглянуто у третьому розділі роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь», оцінено фінансово-економічний стан підприємства, а також досліджено його конкурентне середовище та сучасний рівень конкурентоспроможності.

У результаті загальної організаційно-економічної характеристики встановлено, що ПрАТ «Оболонь» є одним із провідних підприємств харчової промисловості України, яке займає стійкі позиції на ринку пивної та безалкогольної продукції. Підприємство характеризується розвиненою виробничою інфраструктурою, широким асортиментом продукції, наявністю власних виробничих потужностей та сформованою системою збуту як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Проведений фінансово-економічний аналіз показав, що упродовж досліджуваного періоду підприємство забезпечувало зростання чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про стабільний попит та збереження ринкових позицій. Разом із тим встановлено випереджальні темпи зростання собівартості продукції та витрат на збут, що негативно впливає на рівень прибутковості та рентабельності діяльності. Незважаючи на це, підприємство зберігає належний рівень ліквідності та фінансової стійкості, що підтверджує його здатність своєчасно виконувати поточні зобов’язання та підтримувати стабільну господарську діяльність.

Аналіз конкурентного середовища показав, що ПрАТ «Оболонь» функціонує в умовах високої конкуренції з боку міжнародних та вітчизняних виробників напоїв. Основними конкурентами підприємства є великі компанії, які володіють значними маркетинговими ресурсами та сильними брендовими позиціями. Водночас ПрАТ «Оболонь» має суттєві конкурентні переваги, серед яких: висока впізнаваність бренду, широкий асортимент продукції, доступна цінова політика, розвинена дистрибуційна мережа та експортний потенціал.

Поряд із позитивними аспектами виявлено і певні проблеми, що стримують подальше підвищення конкурентоспроможності підприємства. До них належать зростання виробничих витрат, посилення цінової конкуренції, нестабільність прибутковості, необхідність активнішого впровадження цифрових інструментів управління та модернізації маркетингової діяльності.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що ПрАТ «Оболонь» має достатній потенціал для подальшого зміцнення ринкових позицій, однак потребує вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю, підвищення ефективності використання ресурсів та реалізації сучасних управлінських рішень. Це зумовлює доцільність розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації діяльності підприємства, які будуть представлені у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Основні проблеми та резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки забезпечення стабільного рівня конкурентоспроможності підприємства потребує постійного вдосконалення управлінської системи, підвищення ефективності використання ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища. Для ПрАТ «Оболонь», яке функціонує в умовах жорсткої конкуренції на ринку напоїв, особливо важливим є своєчасне виявлення проблемних аспектів діяльності та пошук внутрішніх резервів розвитку.

Результати аналізу, проведеного у другому розділі роботи, свідчать, що підприємство має значний потенціал для зміцнення ринкових позицій, однак існує низка факторів, які стримують подальше зростання конкурентоспроможності.

На сучасному етапі розвитку до основних проблем конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» можна віднести:

1. Зростання собівартості продукції.

Однією з найважливіших проблем є постійне зростання витрат на виробництво продукції, що пов’язано з:

- підвищенням цін на сировину;
- збільшенням вартості енергоносіїв;
- зростанням логістичних витрат;
- інфляційними процесами.

Зростання собівартості негативно впливає на прибутковість діяльності та цінову конкурентоспроможність підприємства.

2. Посилення конкурентного тиску.

На ринку напоїв України спостерігається високий рівень конкуренції з боку міжнародних та національних виробників. Основні конкуренти мають значні фінансові ресурси, сильні бренди та розвинені маркетингові стратегії.

3. Нестабільність фінансових результатів.

Коливання рівня прибутковості упродовж останніх років свідчить про чутливість підприємства до зовнішніх економічних факторів, змін попиту та витрат.

4. Недостатній рівень цифровізації управління.

Сучасні ринкові умови вимагають активного впровадження цифрових технологій у сфері управління, маркетингу, збуту та аналітики. Недостатній рівень автоматизації окремих процесів може знижувати швидкість прийняття рішень.

5. Залежність від внутрішнього ринку.

Значна частина реалізації продукції припадає на внутрішній ринок, що підвищує залежність підприємства від рівня платоспроможного попиту населення (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Основні проблеми конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Проблема	Причини виникнення	Наслідки
Зростання собівартості	Подорожчання сировини, енергії	Зниження прибутковості
Посилення конкуренції	Активність міжнародних брендів	Втрата частки ринку
Коливання прибутку	Зміна витрат і попиту	Нестабільність розвитку
Недостатня цифровізація	Повільне впровадження IT-рішень	Зниження ефективності
Залежність від внутрішнього ринку	Обмежена диверсифікація збуту	Ризик падіння продажів

Джерело: [34;37]

Наведені проблеми свідчать про необхідність комплексного вдосконалення діяльності підприємства. Найбільш критичними є зростання витрат та посилення

конкуренції, оскільки саме вони безпосередньо впливають на фінансові результати та ринкові позиції компанії.

Поряд із проблемами підприємство має значні внутрішні та зовнішні резерви розвитку конкурентоспроможності.

1. Оптимізація витрат.

Доцільним є впровадження заходів щодо:

- зниження енергоспоживання;
- модернізації обладнання;
- удосконалення логістики;
- скорочення непродуктивних витрат.

2. Розширення асортименту продукції.

Підприємство може посилити позиції шляхом розвитку:

- безалкогольного пива;
- функціональних напоїв;
- енергетичних напоїв;
- нових смакових лінійок продукції.

3. Розвиток цифрового маркетингу.

Перспективним напрямом є:

- активне просування у соціальних мережах;
- використання CRM-систем;
- персоналізована реклама;
- аналітика споживчої поведінки.

4. Розширення експортної діяльності.

Збільшення присутності на зовнішніх ринках дозволить:

- знизити залежність від внутрішнього попиту;
- диверсифікувати ризики;
- збільшити валютну виручку.

5. Підвищення ефективності управління персоналом.

Необхідним є розвиток системи мотивації, навчання працівників та підвищення продуктивності праці (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Основні резерви підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

РЕЗЕРВ	ОЧІКУВАНИЙ РЕЗУЛЬТАТ
Оптимізація витрат	Зростання прибутковості
Нові продукти	Розширення ринку збуту
Digital-маркетинг	Зростання продажів
Розвиток експорту	Збільшення доходів
Підвищення продуктивності праці	Зниження витрат

На основі проведеного аналізу до пріоритетних напрямів розвитку підприємства доцільно віднести:

1. впровадження сучасних цифрових технологій управління;
2. скорочення витрат та ресурсозбереження;
3. розширення асортименту продукції;
4. активізацію маркетингової діяльності;
5. розвиток зовнішньоекономічної діяльності.

ПрАТ «Оболонь» має достатній виробничий, кадровий та фінансовий потенціал для підвищення конкурентоспроможності. Наявність відомого бренду, виробничих потужностей і сформованої системи збуту створює сприятливі умови для реалізації стратегічних заходів розвитку.

Отже, проведений аналіз дозволив визначити основні проблеми, що стримують зростання конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», серед яких найбільш вагомими є зростання собівартості продукції, посилення конкурентного тиску, нестабільність фінансових результатів та недостатній рівень цифровізації управління. Водночас підприємство має значні резерви розвитку, пов’язані з оптимізацією витрат, розширенням асортименту, розвитком експорту та впровадженням сучасних управлінських технологій. Реалізація

зазначених напрямів дозволить зміцнити ринкові позиції підприємства та забезпечити довгострокове зростання його конкурентоспроможності.

3.2. Розробка заходів щодо оптимізації системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь»

У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища підприємства змушені постійно адаптувати систему управління до нових викликів та змін споживчого попиту. Для ПрАТ «Оболонь» питання вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю є особливо актуальним, оскільки підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, зростання виробничих витрат та активного розвитку міжнародних брендів.

Система управління конкурентоспроможністю повинна забезпечувати не лише підтримання поточних ринкових позицій, а й формування довгострокових переваг за рахунок інновацій, ефективного використання ресурсів та гнучкого реагування на зміни ринку.

На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь».

1. Впровадження стратегічного управління конкурентоспроможністю.

Підприємству доцільно посилити стратегічний підхід до управління шляхом:

- формування довгострокової конкурентної стратегії;
- щорічного перегляду ринкових цілей;
- моніторингу дій конкурентів;
- сценарного планування розвитку.

Застосування стратегічного підходу дозволить своєчасно реагувати на зміни ринку та уникати кризових ситуацій [4].

2. Створення системи управлінської аналітики.

Доцільним є впровадження сучасної системи бізнес-аналітики (BI), яка забезпечить:

- аналіз продажів у режимі реального часу;
- контроль витрат;
- прогнозування попиту;
- оцінку ефективності маркетингових кампаній;
- автоматизовану звітність для керівництва.

3. Удосконалення маркетингового управління.

Для зміцнення позицій бренду необхідно:

- збільшити частку digital-маркетингу;
- активізувати комунікації у соціальних мережах;
- розвивати бренд українського виробника;
- проводити дослідження споживчих переваг;
- запускати нові рекламні кампанії.

4. Оптимізація витрат та ресурсне управління.

Підприємству рекомендовано:

- запровадити систему бюджетування витрат;
- контролювати енерговитрати;
- оптимізувати закупівлі сировини;
- вдосконалити логістичні маршрути;
- автоматизувати складські процеси.

5. Інноваційне управління асортиментом.

Важливим напрямом є системне оновлення продуктової лінійки:

- нові смаки напоїв;
- безалкогольні та функціональні продукти;
- екологічна упаковка;
- сезонні серії продукції;
- преміальні лінійки товарів [68-70].

Таблиця 3.3

Заходи щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь»

Напрям удосконалення	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Стратегічне управління	Конкурентна стратегія, моніторинг ринку	Зміцнення позицій
Бізнес-аналітика	BI-система, звітність, прогнозування	Якість рішень
Маркетинг	Digital-просування, бренд-комунікації	Зростання продажів
Управління витратами	Бюджетування, логістика, енергоощадність	Зниження собівартості
Інновації	Нові продукти, упаковка	Розширення ринку

Джерело: [5;6;15]

Запропонована модель управління конкурентоспроможністю повинна поєднувати стратегічне, оперативне та інноваційне управління (рис. 3.1.).

Рис. 3.1. Модель удосконаленої системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь»

Для впровадження запропонованих рішень доцільно:

1. створити робочу групу з розвитку конкурентоспроможності;
2. визначити відповідальних осіб за кожним напрямом;

3. затвердити план-графік реалізації;
4. встановити систему KPI (табл. 3.4.);
5. проводити щоквартальний контроль результатів.

Таблиця 3.4

Ключові показники ефективності (KPI) запропонованих заходів

KPI	Базове значення
Частка ринку	поточний рівень
Собівартість продукції	100%
Обсяг продажів	поточний рівень
Впізнаваність бренду	поточний рівень
Експортні продажі	поточний рівень

Реалізація запропонованих заходів дозволить:

- підвищити ефективність управлінських рішень;
- скоротити витрати підприємства;
- зміцнити ринкові позиції бренду;
- розширити клієнтську базу;
- забезпечити довгострокове зростання конкурентоспроможності [71].

Отже, для ПрАТ «Оболонь» запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю, який охоплює стратегічне планування, цифрову аналітику, маркетингове управління, оптимізацію витрат та інноваційний розвиток продукції. Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни ринку, підвищити ефективність діяльності та сформувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Ефективність заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства визначається не лише їх стратегічною доцільністю, а й економічною результативністю. Саме тому важливим етапом удосконалення системи управління є розрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів.

Для ПрАТ «Оболонь» доцільно оцінити економічну ефективність комплексу заходів, запропонованих у підрозділі 3.2, а саме:

- впровадження цифрової системи бізнес-аналітики;
- оптимізація витрат на логістику;
- активізація digital-маркетингу;
- розширення асортименту продукції;

Для оцінювання економічного ефекту використано прогнозні показники на основі результатів діяльності підприємства (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5.

Витрати на впровадження запропонованих заходів

Захід	Одноразові витрати, тис. грн	Щорічні витрати, тис. грн
BI-система управлінської аналітики	2 400	600
Digital-маркетинг	1 800	1 200
Логістична оптимізація	1 200	300
Розробка нової продукції	2 000	500
Навчання персоналу	600	200
Разом	8 000	2 800

Реалізація запропонованих рішень дозволить отримати такі результати:

- зростання обсягу реалізації продукції;
- скорочення витрат на збут та логістику;
- збільшення частки ринку;
- підвищення прибутковості;
- зростання продуктивності управлінської праці.

Розрахунок приросту доходу. Передбачається, що внаслідок активізації маркетингу та оновлення асортименту обсяг реалізації зросте на 8%.

За умови прогнозного доходу підприємства 13 950 000 тис. грн:

$\Delta D = 13{,}950{,}000 \cdot 0.08 = 1{,}116{,}000$

Приріст доходу становитиме:

1 116 000 тис. грн

Розрахунок економії витрат. Унаслідок оптимізації логістики та цифровізації управління очікується зниження витрат на 3%.

За собівартості 10 650 000 тис. грн:

E=10,650,000·0.03=319,500

Економія витрат становитиме:

319 500 тис. грн

Розрахунок загального економічного ефекту

EE = 1,116,000 + 319,500 = 1,435,500

Загальний річний економічний ефект становитиме 1 435 500 тис. грн.

Розрахунок чистого економічного ефекту. З урахуванням щорічних витрат на підтримку заходів:

ЧЕ = 1,435,500 - 2,800

Чистий економічний ефект = 1 432 700 тис. грн

Розрахунок строку окупності проєкту

T=8,000/1,432,700 ≈0.0056

Строк окупності становить менше 1 року, що свідчить про високу ефективність запропонованих заходів (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6

Основні показники ефективності запропонованих заходів

Показник	Значення
Одноразові інвестиції	8 000 тис. грн
Щорічні витрати	2 800 тис. грн
Приріст доходу	1 116 000 тис. грн
Економія витрат	319 500 тис. грн
Загальний економічний ефект	1 435 500 тис. грн
Чистий економічний ефект	1 432 700 тис. грн
Строк окупності	менше 1 року

Крім прямого економічного ефекту, впровадження заходів забезпечить:

- зростання лояльності споживачів;
- покращення впізнаваності бренду;
- прискорення управлінських рішень;

- підвищення адаптивності підприємства;
- зміцнення довгострокових ринкових позицій.

Отримані результати свідчать про високу економічну доцільність запропонованих управлінських рішень. Вкладені кошти швидко окупаються, а очікуваний ефект значно перевищує витрати на реалізацію заходів.

Отже, проведене економічне обґрунтування підтвердило ефективність запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь». Реалізація комплексу рішень дозволить забезпечити приріст доходу, скорочення витрат, підвищення прибутковості та зміцнення ринкових позицій підприємства. Отриманий економічний ефект і короткий строк окупності свідчать про доцільність практичного впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність підприємства.

3.3. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на основі інноваційного розвитку

У сучасних умовах високої конкуренції, нестабільності ринкового середовища та активної цифрової трансформації економіки особливого значення набуває формування ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для ПрАТ «Оболонь» важливим напрямом забезпечення стабільного розвитку є впровадження інноваційних підходів до управління, удосконалення маркетингової діяльності, адаптація до кризових викликів та використання сучасних цифрових технологій. Розробка стратегічних заходів дозволить підприємству зміцнити ринкові позиції, підвищити ефективність діяльності та забезпечити довгострокові конкурентні переваги.

Важливою складовою підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» є вдосконалення маркетингової та збутової політики підприємства. В умовах зміни споживчих уподобань і зростання конкуренції на ринку напоїв ефективна система просування продукції та оптимізація каналів збуту стають

ключовими факторами успішного функціонування підприємства. Саме тому доцільним є дослідження напрямів удосконалення маркетингових інструментів і збутової діяльності компанії.

Роль маркетингової та збутової політики у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах ринкової конкуренції важливим чинником успішного функціонування підприємства є ефективна маркетингова та збутова політика. Саме маркетинг формує попит на продукцію, забезпечує впізнаваність бренду та створює лояльність споживачів, тоді як система збуту забезпечує доступність товару на ринку та стабільний обсяг продажів.

Для ПрАТ «Оболонь», яке працює на висококонкурентному ринку напоїв, удосконалення маркетингової та збутової політики є одним із ключових інструментів зміцнення ринкових позицій і підвищення конкурентоспроможності.

За результатами проведеного аналізу можна визначити такі проблемні аспекти маркетингової та збутової політики ПрАТ «Оболонь»:

- недостатня активність цифрового маркетингу;
- потреба в оновленні бренд-комунікацій;
- висока конкуренція у торговельних мережах;
- нерівномірна представленість продукції в окремих регіонах;
- недостатнє охоплення сегменту HoReCa;
- посилення конкуренції за полиці рітейлу.

У зв’язку з цим підприємству необхідно вдосконалити маркетингову та збутову політику.

1. Оптимізація брендингу підприємства. Сильний бренд забезпечує стабільний попит, підвищує впізнаваність продукції та дозволяє підприємству формувати довгострокові конкурентні переваги.

ПрАТ «Оболонь» має відомий бренд на українському ринку, однак для

його подальшого розвитку доцільно реалізувати такі заходи:

- оновлення візуального стилю окремих продуктових лінійок;
- посилення позиціонування як українського національного виробника;
- розвиток емоційної комунікації зі споживачами;
- формування екологічного іміджу бренду [29];
- просування корпоративної соціальної відповідальності [44] (табл. 3.7.).

Таблиця 3.7

Заходи з розвитку брендингу ПрАТ «Оболонь»

Захід	Очікуваний результат
Ребрендинг окремих продуктів	Оновлення сприйняття бренду
Патріотичне позиціонування	Зростання лояльності
ESG-комунікації	Позитивний імідж
Сучасний дизайн упаковки	Підвищення продажів
Емоційна реклама	Посилення прихильності споживачів

2. Оптимізація рекламної політики. Сучасна рекламна політика повинна бути інтегрованою та багатоканальною. Для ПрАТ «Оболонь» доцільно:

- збільшити частку digital-реклами;
- активізувати рекламу в соціальних мережах;
- залучати інфлюенсерів;
- використовувати відеомаркетинг;
- запускати сезонні рекламні кампанії;
- використовувати геотаргетинг у регіонах (табл. 3.8.).

Таблиця 3.8

Запропоновані рекламні інструменти

Інструмент	Переваги
Facebook / Instagram Ads	Точне таргетування
YouTube-реклама	Високе охоплення
TikTok-просування	Молодіжна аудиторія
POS-реклама	Стимулювання покупки
Промоакції	Короткострокове зростання продажів

Впровадження сучасної рекламної стратегії дозволить:

- підвищити впізнаваність бренду;
- збільшити частоту повторних покупок;
- залучити молодшу аудиторію;
- посилити позиції в регіонах;
- збільшити обсяги реалізації.

3. Оптимізація дистрибуції продукції. Дистрибуція є одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства, оскільки споживач обирає продукцію, яка легко доступна у місці продажу.

Для ПрАТ «Оболонь» доцільно:

- розширити присутність у локальних торгових мережах;
- посилити співпрацю з національними мережами;
- впровадити автоматизований контроль залишків;
- оптимізувати логістичні маршрути;
- розвивати e-commerce канали продажу (табл. 3.9.).

Таблиця 3.9

Заходи щодо вдосконалення дистрибуції

Захід	Результат
Розширення торгових точок	Зростання охоплення ринку
Контроль залишків	Зменшення дефіциту товару
Оптимізація маршрутів	Скорочення витрат
E-commerce продажі	Новий канал доходу
CRM для дилерів	Підвищення ефективності збуту

4. Робота з рітейлом та HoReCa. Основна частка продажів напоїв припадає на торговельні мережі, тому для ПрАТ «Оболонь» важливо:

- укладати довгострокові контракти з мережами;
- отримувати вигідні полиці розміщення;
- проводити спільні акції;
- використовувати категорійний менеджмент [36];
- аналізувати продажі по мережах.

Сегмент HoReCa (готелі, ресторани, кафе) є важливим каналом формування бренду та прибутку. Доцільно:

- розширити партнерство з ресторанами та пабами;
- пропонувати спеціальні умови для закладів;
- запускати ексклюзивні формати продукції;
- встановлювати брендоване обладнання;
- проводити спільні маркетингові заходи (табл. 3.10.).

Таблиця 3.10.

Пропозиції щодо розвитку рітейлу та HoReCa

Канал	Заходи	Очікуваний ефект
Retail	Акції, полиці, контракти	Зростання обсягів продажу
HoReCa	Спецумови, обладнання	Підвищення маржинальності
E-commerce	Онлайн-доставка	Нові клієнти

Реалізація запропонованих заходів дозволить:

- збільшити обсяг реалізації продукції на 7–10%;
- підвищити впізнаваність бренду;
- зміцнити позиції у торговельних мережах;
- розширити присутність у HoReCa;
- підвищити лояльність споживачів;
- зміцнити конкурентні переваги підприємства.

Оптимізація маркетингової та збутової політики є відносно швидким і високоефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки не потребує масштабної модернізації виробництва та забезпечує швидкий вплив на продажі й ринкові позиції.

Отже, для ПрАТ «Оболонь» одним із найперспективніших напрямів підвищення конкурентоспроможності є вдосконалення маркетингової та збутової політики. Основними заходами мають стати розвиток брендингу, активізація сучасної рекламної діяльності, розширення системи дистрибуції, посилення

співпраці з рітейлом та розвиток каналу HoReCa. Реалізація запропонованих рішень сприятиме зростанню продажів, підвищенню впізнаваності бренду та зміцненню конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» на національному ринку.

Сучасні економічні умови характеризуються високим рівнем ризиків, нестабільністю попиту, інфляційними процесами та впливом зовнішніх кризових факторів, що потребує від підприємств формування дієвої антикризової стратегії. Для ПрАТ «Оболонь» важливим завданням є забезпечення фінансової стійкості, збереження ринкових позицій та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. У зв'язку з цим необхідним є розроблення антикризових заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринку [34].

У сучасних умовах функціонування українських підприємств особливого значення набуває здатність швидко адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища. Для ПрАТ «Оболонь» питання антикризового управління є надзвичайно актуальним, оскільки підприємство здійснює діяльність в умовах воєнних ризиків, змін логістичних маршрутів, зниження купівельної спроможності населення, посилення конкуренції з боку міжнародних брендів та загальної економічної невизначеності.

У таких умовах підприємству необхідно не лише зберігати поточні позиції на ринку, а й формувати довгострокові конкурентні переваги шляхом впровадження антикризової стратегії розвитку [30].

Антикризова стратегія підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію впливу зовнішніх загроз, стабілізацію фінансово-економічного стану, збереження частки ринку та створення умов для подальшого розвитку.

На сучасному етапі до найбільш суттєвих зовнішніх ризиків діяльності підприємства належать:

1. Воєнні ризики. Воєнні дії негативно впливають на функціонування підприємств через:

- руйнування інфраструктури;
- ускладнення транспортування продукції;
- перебої у постачанні сировини;
- ризики енергозабезпечення;
- скорочення споживчого попиту.

2. Логістичні ризики. Зміна логістичних маршрутів, зростання вартості перевезень та нестабільність транспортної інфраструктури призводять до підвищення витрат і зниження швидкості постачання продукції.

3. Падіння попиту. Зниження реальних доходів населення спричиняє зміну структури споживання та скорочення витрат на товари не першої необхідності.

4. Посилення конкуренції. Міжнародні компанії мають доступ до значних фінансових ресурсів, глобальних маркетингових технологій та ширших інноваційних можливостей [59-60].

5. Валютні та інфляційні ризики. Коливання валютного курсу та інфляція збільшують витрати на імпортну сировину, пакування та обладнання (табл. 3.11.).

Таблиця 3.11.

Основні кризові ризики діяльності ПрАТ «Оболонь»

Ризик	Прояв ризику	Наслідки для підприємства
Воєнний	Порушення роботи ринку	Скорочення продажів
Логістичний	Зростання вартості доставки	Збільшення витрат
Попит	Зниження купівельної спроможності	Зменшення доходу
Конкурентний	Активність міжнародних брендів	Втрата частки ринку
Інфляційний	Подорожчання ресурсів	Зниження прибутку

Для ПрАТ «Оболонь» доцільно визначити такі стратегічні цілі:

1. збереження ринкових позицій підприємства;
2. підтримання фінансової стійкості;
3. мінімізація витрат та втрат від кризових факторів;

4. утримання споживчої лояльності;

5. адаптація бізнес-моделі до нових умов ринку;

6. забезпечення подальшого зростання конкурентоспроможності.

Основні напрями антикризової стратегії (табл. 3.12.):

1. Оптимізація логістичної системи. Для мінімізації ризиків необхідно:

- диверсифікувати маршрути постачання;
- збільшити кількість регіональних складів;
- укладати альтернативні договори з перевізниками;
- впровадити цифровий контроль логістики;
- скоротити непродуктивні транспортні витрати.

2. Адаптація продуктового портфеля. Підприємству доцільно розширити асортимент продукції з урахуванням змін попиту:

- бюджетні лінійки продукції;
- безалкогольні напої;
- товари з малою фасовкою;
- функціональні та сезонні продукти.

3. Цінова стратегія в кризових умовах. Необхідно забезпечити баланс між прибутковістю та доступністю товару шляхом:

- гнучкого ціноутворення;
- акційних програм;
- пакетних пропозицій;
- регіонального ціноутворення.

4. Посилення бренду українського виробника. В умовах конкуренції доцільно використовувати брендове позиціонування:

- підтримка української економіки;
- локальне виробництво;
- соціальна відповідальність;
- якісна українська продукція.

5. Цифровізація збуту та маркетингу. Підприємству рекомендовано:

- розвивати онлайн-комунікації;
- автоматизувати аналіз продажів;
- використовувати CRM-системи;
- розширювати співпрацю з маркетплейсами;
- посилювати e-commerce канали.

Таблиця 3.12.

Заходи антикризової стратегії ПрАТ «Оболонь»

Напрям	Заходи	Очікуваний результат
Логістика	Альтернативні маршрути	Зниження ризиків
Асортимент	Нові продукти	Збереження попиту
Ціноутворення	Гнучкі ціни	Утримання клієнтів
Брендинг	Позиціонування українського бренду	Лояльність споживачів
Digital	Онлайн-продажі, CRM	Зростання збуту

У результаті впровадження антикризової стратегії підприємство може отримати:

- зниження логістичних витрат на 5–7%;
- збереження обсягів реалізації продукції;
- збільшення частки внутрішнього ринку;
- покращення фінансової стійкості;
- зміцнення конкурентних позицій у середньостроковій перспективі.

Для реалізації стратегії доцільно:

1. створити антикризовий штаб підприємства;
2. проводити щомісячний моніторинг ризиків;
3. формувати резервний бюджет;
4. переглядати маркетингову політику залежно від ринку;
5. оперативно коригувати асортиментну стратегію [45].

Запропонована антикризова стратегія має комплексний характер і поєднує фінансові, маркетингові, збутові та організаційні інструменти. Її реалізація дозволить ПрАТ «Оболонь» не лише мінімізувати негативний вплив

нестабільного ринку, а й використати кризові умови для посилення власних конкурентних переваг [47;48].

Отже, в умовах нестабільного ринкового середовища ПрАТ «Оболонь» потребує впровадження сучасної антикризової стратегії підвищення конкурентоспроможності. Основними напрямами такої стратегії мають стати диверсифікація логістики, адаптація асортименту до змін попиту, гнучка цінова політика, розвиток бренду українського виробника та цифровізація збуту. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству знизити ризики, стабілізувати фінансові результати та зміцнити позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Одним із найбільш перспективних напрямів забезпечення конкурентних переваг підприємства є впровадження цифрових інструментів управління. Використання сучасних інформаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів, цифровий маркетинг та аналітичні системи дозволяють підвищити ефективність управління, покращити взаємодію зі споживачами та оптимізувати діяльність підприємства. Для ПрАТ «Оболонь» цифрова трансформація може стати важливим фактором зміцнення конкурентних позицій та адаптації до сучасних умов розвитку ринку.

У сучасних умовах розвитку економіки ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств є цифрова трансформація бізнес-процесів. Використання цифрових інструментів дозволяє підвищити ефективність управління, скоротити витрати, прискорити прийняття рішень та краще адаптуватися до змін ринкового середовища [46].

Для ПрАТ «Оболонь», яке функціонує на висококонкурентному ринку напоїв, впровадження цифрових технологій є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової стійкості розвитку.

1. Автоматизація управління збутом і логістикою. Одним із ключових напрямів цифровізації є автоматизація процесів збуту та логістики. Це дозволяє підприємству:

- оптимізувати маршрути доставки продукції;
- скоротити витрати на транспортування;
- підвищити швидкість постачання товарів;
- зменшити рівень помилок у постачанні;
- забезпечити контроль запасів у режимі реального часу.

Впровадження систем автоматизованого управління логістикою (TMS/WMS-систем) дозволить підвищити прозорість ланцюга постачання та покращити координацію між виробництвом і дистрибуцією.

2. Використання CRM та ERP-систем. Важливим елементом цифрової трансформації є впровадження сучасних інформаційних систем управління.

ERP-система (Enterprise Resource Planning) забезпечує:

- інтегроване управління фінансами, виробництвом і запасами;
- контроль витрат;
- оптимізацію ресурсів;
- єдину базу даних підприємства.

CRM-система (Customer Relationship Management) дозволяє:

- управляти взаємовідносинами з клієнтами;
- аналізувати поведінку споживачів;
- підвищувати рівень лояльності;
- персоналізувати пропозиції;
- збільшувати обсяги продажів.

Використання ERP та CRM систем формує єдину цифрову екосистему управління підприємством.

3. Використання Big Data та аналітики для прогнозування попиту. Сучасні умови ринку вимагають точного прогнозування попиту та оперативного реагування на його зміни. Використання технологій Big Data дозволяє:

- аналізувати великі масиви даних про продажі;
- визначати сезонні коливання попиту;
- прогнозувати поведінку споживачів;
- оптимізувати виробничі плани;
- зменшувати ризик надлишкових запасів.

Застосування аналітичних платформ сприяє підвищенню точності управлінських рішень та зниженню фінансових ризиків.

4. Цифровий маркетинг і розвиток бренду. Цифровий маркетинг є одним із найефективніших інструментів формування конкурентних переваг підприємства.

Для ПрАТ «Оболонь» доцільно розвивати:

- таргетовану рекламу в соціальних мережах;
- контент-маркетинг;
- співпрацю з блогерами та інфлюенсерами;
- відеорекламу на цифрових платформах;
- SMM-стратегії розвитку бренду.

Це дозволить підвищити впізнаваність бренду, розширити аудиторію споживачів та зміцнити емоційний зв’язок із клієнтами.

5. Оптимізація управлінських рішень на основі даних. Одним із ключових результатів цифровізації є перехід до data-driven management (управління на основі даних). Це передбачає:

- прийняття рішень на основі аналітичних показників;
- використання KPI для оцінки ефективності;
- автоматизацію звітності;
- моніторинг ключових бізнес-процесів у реальному часі;
- зменшення суб’єктивності управлінських рішень.

Такий підхід дозволяє значно підвищити якість стратегічного та оперативного управління підприємством (табл. 3.13.).

Таблиця 3.13.

Основні цифрові інструменти підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Напрям	Інструменти	Очікуваний ефект
Логістика	TMS, WMS-системи	Зниження витрат і часу доставки
Управління	ERP-система	Оптимізація ресурсів
Робота з клієнтами	CRM-система	Зростання лояльності
Аналітика	Big Data, BI-платформи	Точне прогнозування попиту
Маркетинг	Digital-канали	Збільшення продажів

Очікувані результати впровадження цифрових інструментів

Впровадження цифрових технологій дозволить підприємству:

- скоротити операційні витрати;
- підвищити швидкість управлінських рішень;
- покращити точність прогнозування попиту;
- збільшити ефективність збуту;
- посилити позиції бренду на ринку;
- підвищити загальну конкурентоспроможність.

Цифрова трансформація є стратегічно важливим напрямом розвитку ПрАТ «Оболонь». Вона дозволяє інтегрувати всі бізнес-процеси в єдину систему, забезпечити прозорість управління та сформувати довгострокові конкурентні переваги на основі даних та інновацій.

Отже, впровадження цифрових інструментів управління є одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь». Використання ERP- та CRM-систем, технологій Big Data, автоматизації логістики та цифрового маркетингу дозволяє підприємству підвищити ефективність управління, оптимізувати витрати та забезпечити більш точне прогнозування ринкових змін. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню

ринкових позицій підприємства та його довгостроковому розвитку в умовах цифрової економіки.

Висновки до розділу 3

Отже, у третьому розділі було обґрунтовано основні напрями вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» в умовах нестабільного ринкового середовища та посилення конкурентного тиску. Проведений аналіз дозволив визначити ключові проблеми діяльності підприємства, серед яких найбільш вагомими є зростання собівартості продукції, нестабільність фінансових результатів, недостатній рівень цифровізації управління, залежність від внутрішнього ринку та високий рівень конкуренції з боку міжнародних виробників. Водночас встановлено наявність значних резервів розвитку, пов’язаних із оптимізацією витрат, розширенням асортименту продукції, розвитком експорту, цифрового маркетингу та вдосконаленням системи управління.

У процесі дослідження було запропоновано комплекс заходів щодо оптимізації системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь», який охоплює стратегічне планування, впровадження бізнес-аналітики, розвиток маркетингового управління, оптимізацію логістики та інноваційне оновлення продукції. Розрахунок економічної ефективності підтвердив доцільність запропонованих рішень, оскільки очікуваний приріст доходу та економія витрат забезпечують значний чистий економічний ефект і короткий строк окупності інвестицій.

Особливу увагу приділено формуванню стратегії підвищення конкурентоспроможності на основі інноваційного розвитку. Обґрунтовано необхідність удосконалення маркетингової та збутової політики, розвитку брендингу, активізації digital-маркетингу, розширення каналів дистрибуції та співпраці з рітейлом і HoReCa. Крім того, визначено основні напрями

антикризової стратегії підприємства, спрямованої на мінімізацію ризиків, забезпечення фінансової стійкості та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» визначено цифрову трансформацію управління підприємством. Впровадження ERP- та CRM-систем, автоматизація логістики, використання Big Data та BI-аналітики, а також розвиток цифрового маркетингу дозволять підвищити ефективність управлінських рішень, скоротити витрати та зміцнити ринкові позиції підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованих у третьому розділі заходів сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь», забезпеченню довгострокового розвитку підприємства, підвищенню ефективності діяльності та зміцненню його позицій на національному й міжнародному ринках.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства, що дозволило сформувати цілісне уявлення про сутність, структуру та методичні підходи до її оцінювання.

Встановлено, що конкурентоспроможність підприємства є комплексною економічною категорією, яка відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги за рахунок раціонального використання ресурсів, інноваційного розвитку, високої якості продукції та ефективного управління.

Досліджено, що формування конкурентоспроможності відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких ключову роль відіграють фінансові ресурси, рівень управління, інноваційність, маркетингова діяльність, а також стан ринкового середовища, рівень конкуренції та державне регулювання.

Розглянуто систему управління конкурентоспроможністю підприємства, яка є складною багаторівневою структурою, що включає суб'єкт і об'єкт управління, цілі, функції, методи та інформаційне забезпечення. Визначено, що ефективне функціонування такої системи можливе за умови застосування стратегічного, системного та інноваційного підходів.

Окрему увагу приділено методичним підходам до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що найбільш доцільним є використання комплексного підходу, який поєднує фінансовий, маркетинговий та ресурсний аналіз, а також інтегральні методи оцінювання. Це дозволяє отримати більш об'єктивну та всебічну характеристику конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, теоретичні положення, розглянуті в першому розділі, формують методологічну основу для подальшого аналізу діяльності ПрАТ

«Оболонь», оцінювання його конкурентного середовища та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь», оцінено фінансово-економічний стан підприємства, а також досліджено його конкурентне середовище та сучасний рівень конкурентоспроможності.

У результаті загальної організаційно-економічної характеристики встановлено, що ПрАТ «Оболонь» є одним із провідних підприємств харчової промисловості України, яке займає стійкі позиції на ринку пивної та безалкогольної продукції. Підприємство характеризується розвиненою виробничою інфраструктурою, широким асортиментом продукції, наявністю власних виробничих потужностей та сформованою системою збуту як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Проведений фінансово-економічний аналіз показав, що упродовж досліджуваного періоду підприємство забезпечувало зростання чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про стабільний попит та збереження ринкових позицій. Разом із тим встановлено випереджальні темпи зростання собівартості продукції та витрат на збут, що негативно впливає на рівень прибутковості та рентабельності діяльності. Незважаючи на це, підприємство зберігає належний рівень ліквідності та фінансової стійкості, що підтверджує його здатність своєчасно виконувати поточні зобов’язання та підтримувати стабільну господарську діяльність.

Аналіз конкурентного середовища показав, що ПрАТ «Оболонь» функціонує в умовах високої конкуренції з боку міжнародних та вітчизняних виробників напоїв. Основними конкурентами підприємства є великі компанії, які володіють значними маркетинговими ресурсами та сильними брендовими позиціями. Водночас ПрАТ «Оболонь» має суттєві конкурентні переваги, серед

яких: висока впізнаваність бренду, широкий асортимент продукції, доступна цінова політика, розвинена дистрибуційна мережа та експортний потенціал.

Поряд із позитивними аспектами виявлено і певні проблеми, що стримують подальше підвищення конкурентоспроможності підприємства. До них належать зростання виробничих витрат, посилення цінової конкуренції, нестабільність прибутковості, необхідність активнішого впровадження цифрових інструментів управління та модернізації маркетингової діяльності.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що ПрАТ «Оболонь» має достатній потенціал для подальшого зміцнення ринкових позицій, однак потребує вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю, підвищення ефективності використання ресурсів та реалізації сучасних управлінських рішень. Це зумовлює доцільність розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації діяльності підприємства, які будуть представлені у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

У третьому розділі було обґрунтовано основні напрями вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» в умовах нестабільного ринкового середовища та посилення конкурентного тиску. Проведений аналіз дозволив визначити ключові проблеми діяльності підприємства, серед яких найбільш вагомими є зростання собівартості продукції, нестабільність фінансових результатів, недостатній рівень цифровізації управління, залежність від внутрішнього ринку та високий рівень конкуренції з боку міжнародних виробників. Водночас встановлено наявність значних резервів розвитку, пов’язаних із оптимізацією витрат, розширенням асортименту продукції, розвитком експорту, цифрового маркетингу та вдосконаленням системи управління.

У процесі дослідження було запропоновано комплекс заходів щодо оптимізації системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь», який охоплює стратегічне планування, впровадження бізнес-аналітики, розвиток

маркетингового управління, оптимізацію логістики та інноваційне оновлення продукції. Розрахунок економічної ефективності підтвердив доцільність запропонованих рішень, оскільки очікуваний приріст доходу та економія витрат забезпечують значний чистий економічний ефект і короткий строк окупності інвестицій.

Особливу увагу приділено формуванню стратегії підвищення конкурентоспроможності на основі інноваційного розвитку. Обґрунтовано необхідність удосконалення маркетингової та збутової політики, розвитку брендингу, активізації digital-маркетингу, розширення каналів дистрибуції та співпраці з рітейлом і HoReCa. Крім того, визначено основні напрями антикризової стратегії підприємства, спрямованої на мінімізацію ризиків, забезпечення фінансової стійкості та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» визначено цифрову трансформацію управління підприємством. Впровадження ERP- та CRM-систем, автоматизація логістики, використання Big Data та BI-аналітики, а також розвиток цифрового маркетингу дозволять підвищити ефективність управлінських рішень, скоротити витрати та зміцнити ринкові позиції підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованих у третьому розділі заходів сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь», забезпеченню довгострокового розвитку підприємства, підвищенню ефективності діяльності та зміцненню його позицій на національному й міжнародному ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабаниць А.В., Горбашевська М.О., Кислова Л.А., Мацука В.М. Корпоративне управління: навчальний посібник» (для студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 242 «Туризм» (усіх форм навчання)). Маріуполь: МДУ, 2019. 234 с. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1649/1/NP_Korp_upravlinnia.pdf (дата звернення: 13.05.2026).
2. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. (42). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35 (дата звернення: 13.05.2026).
3. Баркалов А.К., Мацука В.М. Системи та моделі управління іміджем організації. Майбутнє – аудит. Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Кривий Ріг, 15 січня 2026 р.): тези доповідей / редкол.: М.І. Ступнік, М.Л. Крапивко, Є.В. Міщук Кривий Ріг: вид. ФОП Барихіна Н.Л., 2026. С. 291–293. URL: http://ds.knu.edu.ua/jspui/handle/123456789/8694 (дата звернення: 13.05.2026).
4. Бондаренко В.М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. 2016. № 41(2). С. 31–37.
5. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2018. № 18. С. 10-15. URL: https://studies.in.ua/polit-men-shpora/2613-osnovn-upravlnsk-funkcyi.html (дата звернення 13.05.2026).
6. Вербівська Л. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ. Економічний простір. 2023. (187). 78-83. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13 (дата звернення: 13.05.2026).

7. Відроджувати пивоваріння. URI: https://www.ukrainer.net/pyvovarinnia/?gad_source=1&gad_campaignid=20331361340&gbraid=0AAAAAovwxNZ1vvpnQFaXtbAfUJgXpxXAi&gclid=Cj0KCQjw8PDPBhCeARIsAOJwmWUimHl1e7cRwq4pMdVk8pB77oKhm_ielCYo8YJ2PCOILDwsuJN7XokaAkMEEALw_wcB (дата звернення: 13.05.2026).
8. Вплив воєнного стану та політика повоєнного відновлення України: національні стратегії, регіональна безпека та стійкість громад : колективна монографія / за заг. ред. В. Ю. Медвідь, Д. В. Дячкова, О. А. Галича, О. В. Калініченка, В. С. Лесюка. Полтава: ПП «Астрая», 2026. 513 с.
9. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297–301.
10. Главатчук А. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ НАДАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ. Економіка та суспільство. 2024. (67). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-179 (дата звернення: 13.05.2026).
11. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Котловська Н. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ. Економічний простір. 2023. 185. С. 49-53. DOI https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9 (дата звернення: 13.05.2026).
12. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. Економічний простір. 2021. № 175. С. 52- 58.
13. Де ідеї спалахують, а вплив триває. Wiley об’єднує дослідження, навчання та технології, щоб стимулювати прориви та стимулювати прогрес у різних галузях промисловості та суспільстві. URI:

https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2273/view/2296 (дата звернення: 13.05.2026).

14. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. С. 23-29.
15. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
16. Екологічні ініціативи компанії «Оболонь». URI: https://obolon.ua/ (дата звернення: 13.05.2026).
17. Експортна діяльність ПрАТ «Оболонь». URI: https://obolon.ua/ (дата звернення: 13.05.2026).
18. Євтушенко Н.О., Гончар Д. К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. №1 (35). С. 16 - 21. DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.011621 (дата звернення: 13.05.2026).
19. Ільченко Т. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2023. №58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12 (дата звернення: 13.05.2026).
20. Історія розвитку компанії «Оболонь». URI: https://obolon.ua/ (дата звернення: 29.04.2026).
21. Коваль О.А., Мацука В.М. Маркетинговий менеджмент як інструмент управління маркетингом підприємства. Авіація, промисловість, суспільство: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кременчук, 18 трав. 2023 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льотний коледж., Наук.парк «Наука та безпека». Харків: ХНУВС, 2023. С.773-775. URL: https://dspace.univd.edu.ua/handle/123456789/16985 (дата звернення: 13.05.2026).

22. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка / Е. І. Цибульська; Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с. URL: https://nua.kharkov.ua/wp-content/uploads/2020/08/Navposkoncur.pdf (дата звернення: 13.05.2026).
23. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с. URI: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8_%D1%96_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/ek_predpriyatiy/posobiya_pdf/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9A%D0%A3%D0%A0.%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90_2020_____.pdf (дата звернення: 13.05.2026).
24. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу: підручник. Київ: Науковий світ, 2022. 880 с.
25. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: /Монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2017. 180 с. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/92533113.pdf (дата звернення: 13.05.2026).
26. Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Гобела В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URI: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf (дата звернення: 13.05.2026).

27. Мацука В.М. ІНВЕСТУВАННЯ У СТАЛИЙ РОЗВИТОК. Актуальні проблеми міжнародних відносин: Збірник наукових праць. Випуск 159 (спецвипуск). Ч.1 К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Навчально-науковий інститут міжнародних відносин, 2024. С.44-46. URI: https://www.iir.edu.ua/sites/default/files/2024-10/%D0%90%D0%9F%D0%9C%D0%92_159_%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%A6%D0%92%D0%98%D0%9F%D0%A3%D0%A1%D0%9A_%D0%A71.pdf#page=44 (дата звернення: 13.05.2026).
28. Мацука В.М. УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ В БІЗНЕСІ. «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування, забезпечення». Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 23-24 травня 2024 р. / Редкол.: В. А. ШАЛОМЕЄВ (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2024. с. 479-482. URL: https://eir.zp.edu.ua/items/d7cb3971-8b82-47ab-98f3-ae3b510043ac (дата звернення: 13.05.2026).
29. Мацука В.М., Джалтир О.Д. Менеджмент екологічно стійких supply chains та формування корпоративної репутації в умовах глобальної конкуренції. Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції: збірник тез доповідей XV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів (7 квітня 2026 року, м. Харків, Україна) [Електронний ресурс]. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2026. С. 300-302.
30. Мацука В.М., Коваль О.А. Види маркетингових стратегій у маркетинговому менеджменті. Всеукраїнський економічний студентський форум, присвячений 50-річчю Факультету економіки і управління Хмельницького національного університету, 08 червня 2023 р., м. Хмельницький: тези доп. Хмельницький: ХНУ, 2023. с. 415-417.

31. Мацука Вікторія. ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА УСПІШНІСТЬ ЕКО-МАРКЕТИНГОВИХ ІНІЦІАТИВ ТА ЇХНЄ СПРИЙНЯТТЯ СПОЖИВАЧАМИ. НАУКОВИЙ ВИМІР ОСМИСЛЕННЯ ТА ПОШУКУ ШЛЯХІВ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: МАРКЕТИНГОВИЙ, ЕКОНОМІЧНИЙ, ФІНАНСОВИЙ, УПРАВЛІНСЬКИЙ ТА ПРАВОВИЙ АСПЕКТИ: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 10 березня 2026 р. Київ: Академія праці, соціальних відносин та туризму / За заг. ред.: Н.В. Писаренко, В.Б. Сухомлина, – Київ. 2026. С.132-134. URL: https://drive.google.com/file/d/1ObWWnASF8gd_EqEpdQATe4mZZ5FcZHrL/view (дата звернення: 13.05.2026).
32. Мацука Вікторія. Сучасні тренди у маркетингу. Сучасні технології маркетингу: Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції (Луцьк, 7 березня 2024 р.) / Від. ред. проф. В.С. Рейкін. Луцьк: Вежа-Друк. 2024. С.189-191.
33. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.
34. Новини компанії «Оболонь». URI: https://obolon.ua/ (дата звернення: 13.05.2026).
35. Омельченко В.Я., Тарасенко Д.Л., Мацука В.М., Горбашевська М.О., Ткаченко О.Г., Коверза В.С. Управління проєктами: навчальний посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей). Київ: МДУ, 2025. 301 с. URL: http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9286 (дата звернення: 13.05.2026).
36. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб./Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко,

Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Бєлова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.

37. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URI: https://obolon.ua/ua (дата звернення: 13.05.2026).
38. Перша приватна броварня – офіційний сайт. URI: https://ppb.com.ua/ua/ (дата звернення: 13.05.2026).
39. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 1997. 390 с.
40. Профіль підприємства ПрАТ «Оболонь». URI: https://www.ua-region.com.ua/en/05391057 (дата звернення: 13.05.2026).
41. Річна фінансова звітність ПрАТ «Оболонь». URI: https://obolon.ua/ (дата звернення: 13.05.2026).
42. Савченко Т.В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Національного гірничого університету. 2015. № 5. С. 142–148.
43. Савченко Т.В., Родіна О.В., Кривенок А.Л. Концептуальні підходи до формування конкурентної стратегії підприємств харчової промисловості. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2024. № 2(9). С. 43-48. DOI: https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318838pp43-48 (дата звернення: 13.05.2026).
44. Соціальна відповідальність ПрАТ «Оболонь». URI: https://obolon.ua/ (дата звернення: 13.05.2026).
45. Співак С.М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. 2016. С. 267–268.
46. Стойка А.В., Верительник С.М., Мацука В.М. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ І ВПЛИВ НА СВІТОВУ ЕКОНОМІКУ ТА ІНВЕСТИЦІЇ. Збірник наукових праць «Вчені записки». 2025. № 39(2). С. 45-

58. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.04.026.032 (дата звернення: 01.07.2025).

47. Стратегічне управління: Навчальний посібник/ укл. А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с.

48. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. № 3 (67). С. 56-64. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf (дата звернення: 13.05.2026).

49. Сухолєнцева Є. О. Формування та впровадження підсистеми управління конкурентоспроможністю бізнес-організації: магістр. диплом. робота : 073, Менеджмент. КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, Ф-т економіки та управління, Каф. менеджменту. Київ, 2024. 162 с.. URI https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/44403 (дата звернення: 13.05.2026).

50. Терехов Д.С., Блідар О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Наука й економіка. 2016. Вип. 2. С. 76–80.

51. Ткачук О.М. Харкова Ю.П. Конкурентні переваги підприємства. Перспективні напрямки наукової думки. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Обухів. 2018. № 3. С. 66–70.

52. Уманьпиво – офіційний сайт. URI: https://umanpivo.ua/ua?gad_source=1&gad_campaignid=22152769181&gbraid=0AAAAADnSOMYoHhvzH6S178JGQ6_z2nkIg&gclid=Cj0KCQjw8PDPBhCeARIsAOJwmWWLp9A_81y5SYPRXXliC8lV93Pq24v8jefdyuMGpLe7JbESagV4c3MaAllsEALw_wcB (дата звернення: 13.05.2026).

53. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омельяненко, Д.О. Барабась [та ін.]; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ,

2008. 516 с. URI: https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/20892 (дата звернення: 13.05.2026).

54. Фалдин В.В. Управління розвитком підприємницьких структур в системі технологій електронної комерції. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2020. № 25. С. 119-125.

55. Фролова Л.В., Котов Б.В. Тенденції розвитку підприємницьких структур в Україні. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2022. № 4 (22). С. 52-61. URI: https://economics.net.ua/ejopu/2022/No4/52.pdf (дата звернення: 13.05.2026).

56. Червона О., Копач Н. Чинники конкурентоспроможності підприємницьких структур у сфері послуг. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2020. Вип. 58. С. 160-169.

57. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 427–432.

58. Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків. 2022. 312 с.

59. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. для студ. екон. спец. усіх форм навч. / З.Є. Шершньова [та ін.]; заг. ред. З.Є. Шершньова; Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. К.: КНЕУ, 2007. 676 с.

60. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.

61. AB InBev Efes Ukraine. URI: https://abinbevefes.com.ua/ (дата звернення: 13.05.2026).

62. Carlsberg Ukraine – офіційний сайт. URI: https://carlsbergukraine.com/ (дата звернення: 13.05.2026).

63. Efthymiou. O.K., Ponis S.T. Industry 4.0 Technologies and Their Impact in Contemporary Logistics: A Systematic Literature Review. Sustainability. 2021.

13(21), 11643. DOI: https://doi.org/10.3390/su132111643 (дата звернення: 13.05.2026).

64. Euromonitor International. URI: https://www.euromonitor.com/ (дата звернення: 13.05.2026).
65. Euromonitor. Alcoholic Drinks in Ukraine. URI: https://www.euromonitor.com/alcoholic-drinks-in-ukraine/report (дата звернення: 13.05.2026).
66. European Business Association (EBA) – звіти компаній. URI: https://eba.com.ua/ (дата звернення: 13.05.2026).
67. European experience in the use of digital technologies in the economy: collective monograph / edited by A. V. Cherep, I. M. Dashko, Yu. O. Ohrenych, O. H. Cherep, V. M. Helman. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. 326 p. URL: https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/26563/0063121.pdf?sequence=3#page=193 (дата звернення: 13.05.2026).
68. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. Wiley, 2021.
69. Grynko T., Hviniashvili T. Strategic inventory management of a trading enterprise. Економічний простір. 2022. № 181. С. 89–94. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-15 (дата звернення: 13.05.2026).
70. Hyuksoo Ch., Jungsun L. Does transportation size matter for competitiveness in the logistics industry? The cases of maritime and air transportation. The Asian Journal of Shipping and Logistics. 2020. Volume 36. Issue 4. Pages 214–223. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2020.04.002 (дата звернення: 13.05.2026).
71. Kommersant Ukraine – ринок пива 2025. URI: https://komersant.ua/proval-sezonu-chomu-pyvo-v-ukraini-stalo-prodavatysia-hirshe/ (дата звернення: 13.05.2026).
72. Kotler P. Marketing Management. Pearson, 2017.
73. Porter M. E. Competitive Advantage. New York: Free Press. 1985.

74. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, 1980. 396 p.
75. Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990.
76. Rumelt R. Good Strategy / Bad Strategy. Crown Business, 2011.
77. Statista. Beer Market Ukraine. URI: https://www.statista.com/ (дата звернення: 13.05.2026).
78. Theoretical and Methodological Foundations for the Use of Digital Technologies in Ukraine through the Implementation of EU Experience: collective monograph / edited by A. V. Cherep, I. M. Dashko, Yu. O. Ohrenych, O. H. Cherep. Zaporizhzhia: publisher of FOP Mokshanov V. V., 2024. 246 p. URL: https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/24080 (дата звернення: 13.05.2026).
79. Ukrainian Beer Producers Association. URI: https://hophey.ua/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=21517713048&utm_content=707676740808&utm_term=%D0%BC%D0%BE%D1%80%D0%B5%20%D0%BF%D0%B8%D0%B2%D0%B0%20%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE&gad_source=1&gad_campaignid=21517713048&gbraid=0AAAADJ9dfEQRUOkPyNEqCn_sEB_O-Yss&gclid=Cj0KCQjw8PDPBhCeARIsAOJwmWW89uQtrMsaFjLp6uQ-rEzy9kpS6rJTqsHnGCKIyk51lSFYQjNFELQaAnbSEALw_wcB (дата звернення: 13.05.2026).
80. World Bank Data. Ukraine Economy. URI: https://data.worldbank.org/ (дата звернення: 13.05.2026).