

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Управління конкурентоспроможністю підприємства
(на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ», смт. Чемерівці,
Кам'янець-Подільський р-н, Хмельницька обл.)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент

Назва освітньої програми

Шифр КвРМН. 21024.02.04.ПЗ

Виконав студент 4 курсу, група МН-21-2

Шифр


Підпис

Денис ВИСЛЯНСЬКИЙ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник ст. викл. каф. МА

Науковий ступінь, звання


Підпис

Олена КОСЮК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст. викл. каф. МА


Підпис

Олена КОСЮК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРИНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

19 06 2025 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	<u>управління, адміністрування та туризму</u>
Кафедра	<u>менеджменту та адміністрування</u>
Рівень вищої освіти	<u>перший (бакалаврський)</u>
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
Спеціальність	<u>073 Менеджмент</u>
Освітня програма	<u>Менеджмент</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Н.Т.Шумило

“ 03 ” 02 2025

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Висянського Дениса Володимировича

1. Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ», смт. Чемерівці, Кам'янець-Подільський р-н, Хмельницька обл.)

керівник ст. викладач кафедри менеджменту та адміністрування Косіюк Олена Миколаївна

Затверджена наказом ректора університету від “07” лютого 2025 р. № 23, додаток 6

2. Строк подання студентом роботи на кафедру червень 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет, тощо.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

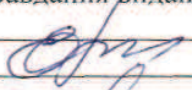
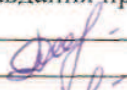
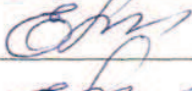
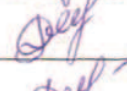
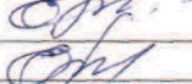
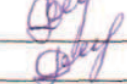


1 Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. 2 Дослідження стану управління конкурентоспроможністю ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ».

3 Удосконалення управління конкурентоспроможністю ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

Тракування терміна «конкурентоспроможність підприємства». Структура внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства. Завдання управління конкурентоспроможністю підприємства. Етапи формування процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Класифікація підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Торгова марка ПрАТ «Оболонь». Продукція, що випускається ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Основні техніко-економічні показники діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Частка виробників на ринку мінеральної води України. Модель сил конкуренції для ринків присутності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Матриця BCG за 2024 рік для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». SWOT-аналіз ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Критерії та показники конкурентоспроможності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Багатокутник конкурентоспроможності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Організація розробки системи Інтернет-маркетингу для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на 2025 рік. Рекомендовані інструменти Інтернет-маркетингу для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Статті витрат на впровадження рекламних заходів.

6. Консультанти по проєкту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Косіюк О.М.		
2. Дослідницько-аналітичний	Косіюк О.М.		
3. Проектно-рекомендаційний	Косіюк О.М.		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М.		

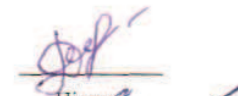

7. Дата видачі завдання лютий 2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Лютий 2025	
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2025	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	Лютий 2025	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Лютий 2025	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Лютий 2025	
6.	Підготовка першого розділу	Березень 2025	
7.	Підготовка другого розділу	Квітень 2025	
8.	Підготовка третього розділу	Травень 2025	
9.	Підготовка висновків	Травень 2025	
10.	Здача науковому керівнику	Травень 2025	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Травень 2025	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Травень 2025	
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Червень 2025	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2025	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2025	
16.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025	

Студент

Керівник роботи


Підпис

Підпис

Денис ВИСЛЯНСЬКИЙ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Олена КОСІЮК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Вислянський Денис Володимирович. Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ», смт. Чемерівці, Кам'янець-Подільський р-н, Хмельницька обл.).

Керівник роботи – ст. викл. каф. МА Косіюк О.М. Кваліфікаційна робота бакалавра складається: 64 сторінок, 11 рисунків та 17 таблиць, 36 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНЦІЯ; КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, УПРАВЛІННЯ.

У роботі проведено дослідження теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства. Вивчено сутність поняття конкурентоспроможності. Розглянуто класифікацію факторів, що впливають на конкурентоспроможність.

Досліджено методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Представлено характеристику діяльності підприємства ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» та аналіз середовища його функціонування. Проаналізовано основні фінансово-економічні показники досліджуваного підприємства. Проведено аналіз конкурентного середовища та конкурентоспроможності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».

Запропоновано шляхи підвищення конкурентоспроможності на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ». Проведена оцінка запропонованих заходів.


підпис

Вислянський Д. 18.06 2025 р.
дата

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність та характеристика категорії «конкурентоспроможність підприємства».....	8
1.2 Особливості управління конкурентоспроможністю на підприємствах.....	13
1.3 Методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	18
2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».....	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	25
2.2 Аналіз конкурентного середовища ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	33
2.3 Аналіз конкурентоспроможності ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	38
3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	44
3.1 Удосконалення Інтернет-маркетингової діяльності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	44
3.2 Оцінка ефективності напрямів удосконалення управління конкурентоспроможності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	51
ВИСНОВКИ	55
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	59
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Сьогодні успіх бізнесу залежить насамперед від його конкурентоспроможності. Це пов'язано з тим, що сучасний глобальний ринок належить споживачам, а не виробникам, які раніше контролювали попит. Ринки стають дедалі динамічнішими, оскільки потреби та бажання споживачів швидко змінюються та розвиваються. Виробники та постачальники товарів та послуг реагують на ці потреби і намагаються завоювати клієнтів за допомогою конкурентних переваг своєї продукції. Тому компанії повинні виробляти продукт щонайменше такої ж якості, як у конкурентів, але за нижчою ціною, або переконати своїх клієнтів, що їхній продукт є унікальним і вартий того, щоб його купували, незважаючи на вищу ціну.

Існує багато методів отримання конкурентної переваги, які допоможуть компанії досягти успіху. Ці методи оцінюються за допомогою різноманітних класичних і нових показників. Сьогодні більшість економічних аналізів зосереджені на вимірюванні та оцінці конкурентоспроможності компаній. Конкурентоспроможність є однією з найважливіших моніторингових характеристик фірм і відображається на оцінці їхнього добробуту.

Дослідженням теми конкурентоспроможності підприємства займалися як зарубіжні так і українські вчені, такі як: Ж. Ламбен, А. Шумпетер, А. Сміт, А. Портер, С.В. Мочерний, Н.І. Перцовський, А.А. Мазараті, Г.Л. Азоєва та інші.

Метою даної дипломної роботи є аналіз конкурентоспроможності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та розробка напрямків удосконалення конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:

- розглянути сутність та характеристику категорії «конкурентоспроможність підприємства»;

- розглянути особливості управління конкурентоспроможністю на підприємствах;
- розглянути методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»;
- проаналізувати конкурентне середовище ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»;
- провести аналіз конкурентоспроможності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»;
- розглянути напрями удосконалення Інтернет-маркетингової діяльності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»;
- надати оцінку ефективності напрямів удосконалення управління конкурентоспроможності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні рекомендації удосконалення конкурентоспроможності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».

Під час проведення дослідження було використано методи групування та класифікації даних, узагальнення, загальнонаукові прийоми аналізу та синтезу, методи логічного, порівняльного, системного та структурного аналізу, метод експертних оцінок, економіко-математичне моделювання, статистичні методи.

Інформаційною базою роботи є праці вчених, тематичні публікації періодичної преси, матеріали інформаційних ресурсів мережі Інтернет, а також фактичні дані ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та характеристика категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Сучасна економічна наука налічує тисячі різноманітних трактувань поняття «конкурентоспроможність підприємства». Кожен науковець намагається сформулювати власне розуміння цієї категорії, відображаючи не лише власні роздуми про сутність конкурентоспроможності, а й набутий раніше професійний досвід. Вивчення конкурентоспроможності підприємства науковцями триває вже не одне десятиліття.

Вважається, що термін «конкурентоспроможність» вперше використав Майкл Портер у 1980-х роках. Зокрема, він визначив: «...конкурентоспроможність на організаційному рівні як підвищення продуктивності, що відображається або в нижчих витратах або в диференційованих продуктах з преміальними цінами» [1].

Серед інших дослідників згадаємо одного з найвидатніших бізнес-мислителів Патріка Діксона, який вважає, що «...конкурентоспроможність характеризує рівень продуктивності та загальної ефективності компанії порівняно з її конкурентами, а також по відношенню до постачальників та задоволення запитів споживачів» [2]. Вільям Дж. Стівенсон розглядав конкурентоспроможність як «...показник того, наскільки ефективно компанія може задовольнити потреби споживачів порівняно з іншими фірмами на ринку, що пропонують аналогічні товари чи послуги» [3].

Вітчизняні дослідники також активно вивчають питання конкурентоспроможності підприємства, а їхні погляди можна умовно поділити на три підходи. Відповідно до першого підходу, конкурентоспроможність

сприймається як здатність суб'єкта господарювання задовольняти конкретні потреби порівняно з аналогічними суб'єктами (таку думку висловлювали С.І. Архіреєв, В.Ф. Оберемчук, С.В. Оборська). Представники іншого напрямку розглядають конкурентоспроможність насамперед як здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію (на думку Т.В. Гринько, С.П. Ярошенко). Третій підхід базується на погляді на конкурентоспроможність як відносної характеристики діяльності підприємства в умовах взаємодії факторів пов'язаних з конкурентними відносинами (автори ідеї Л.І. Пронькіна, А.А. Мазаракі). Загалом, конкурентоспроможність підприємства часто розглядають як «...стійку здатність утримувати або розширювати частку ринку» [4]. Таке визначення, на нашу думку, суттєво підкреслює динамічну складову сутності конкурентоспроможності.

Розглянемо поняття «конкурентоспроможність підприємства» пропоноване різними авторами, результат представимо для зручності у вигляді рис. 1.1.

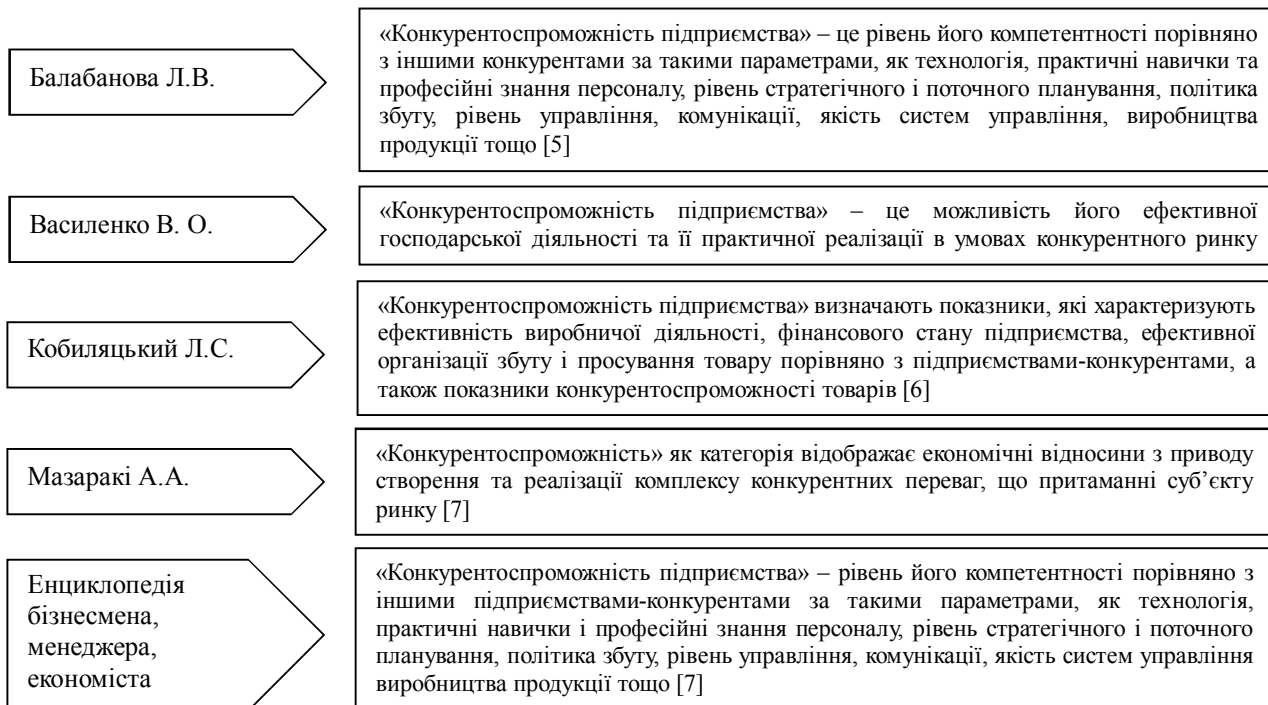


Рисунок 1.1 – Трактуювання терміна «конкурентоспроможність підприємства»*

*Сформовано автором на основі джерел: [5-7].

Як видно з рис. 1.1, деякі тлумачення категорії «конкурентоспроможність» передбачають цілісну оцінку діяльності фірми, включаючи її внутрішні можливості, а також враховують стратегічні та тактичні цілі, ринкову позицію, потенційні зміни ринкової частки та споживчого попиту. Однак деякі трактування характеризуються спрощеним і однобічним поглядом, який не відображає суттєвих особливостей цієї економічної категорії.

Рівень конкурентоспроможності організації залежить насамперед від результатів виробничо-господарської діяльності структурних підрозділів, що входять до її складу, чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, а також від системи індикаторів, що характеризують категорію.

Процес оцінювання конкурентоспроможності підприємства має багато в чому складний характер через недостатню формалізацію показників, що описують виявлені причинно-наслідкові зв'язки. Кількісна оцінка кожного фактора здійснюється за низкою показників і критеріїв. Однак об'єднати їх у єдиний інтегральний індикатор неможливо.

Істотний внесок у розгляд факторів конкурентоспроможності організації зробив професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер, який пропонує проводити їх класифікацію на підставі трьох основних підходів. Згідно з першим підходом він ототожнює фактори конкурентоспроможності з факторами виробництва. В основі другого лежить ступінь спеціалізації діяльності підприємства, а третій базується на розподілі факторів за ступенем їхньої значущості [1].

За результатами аналізу класифікацій, запропонованих багатьма дослідниками, визначено систему чинників, що впливають рівень конкурентоспроможності підприємства. Запропонована класифікація, сформована на основі наявного ресурсного потенціалу підприємства представлена в таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Структура внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства*

Потенціал підприємства	Визначення фактору
Кадровий	<ul style="list-style-type: none"> -кваліфікаційний рівень та компетентність управлінських кадрів, -рівень мотивації трудової діяльності працівників, -рівень соціальної забезпеченості та соціальних гарантій, -рівень розвитку соціальної інфраструктури, -ступінь розвитку корпоративної культури та залученості в неї працівників, -ступінь відповідності якості праці персоналу його кваліфікаційному та професійному рівню, -якість організації праці на підприємстві, -плинність кадрів, -якість системи підвищення кваліфікації персоналу.
Маркетинговий	<ul style="list-style-type: none"> -конкурентна стратегія підприємства на ринку, -асортиментна та цінова політика, -комунікаційна політика та ефективність просування товарів на ринок, -якість товару та його позиціонування на ринку, -якість та рівень проведення маркетингових досліджень, -організація збутової мережі, -диверсифікація діяльності.
В області менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> -система менеджменту якості, -якість менеджменту, -якість опрацювання інформаційних потоків, -якість управлінських рішень, -ефективність та раціональність управлінської структури, якість розробки цілей, стратегій розвитку та планування діяльності підприємства, -репутація підприємства на ринку
Фінансово-економічний	<ul style="list-style-type: none"> -фінансова стійкість, -інвестиційна привабливість, -рентабельність, -платоспроможність, -ліквідність поточних активів, -структура активів та пасив
Виробничо-технологічний	<ul style="list-style-type: none"> -інноваційна активність, -рівень завантаженості виробничих потужностей, -швидкість оборотності оборотних фондів, -ефективність організації виробничого процесу, -рентабельність використання основних фондів, -система матеріально-технічного забезпечення та збуту, -система контролю якості, -безпека праці на виробництві

*Сформовано автором на основі джерел: [8-9].

Кожна група чинників впливає на конкурентоспроможність підприємства через певний вид наявного в нього ресурсу.

Кадровий потенціал включає ті умови, від яких безпосередньо залежить якість виконання обов'язків трудовим колективом, мотивація працівників до творчої діяльності. Потенціал у сфері менеджменту характеризує оптимальність і раціональність організаційних та управлінських зв'язків усередині підприємства на основі системи контролю, за допомогою оцінювання якості опрацювання інформаційних потоків, оперативності та ефективності ухвалюваних управлінських рішень, що в кінцевому підсумку визначає стратегію розвитку організації. Маркетинговий потенціал описує можливості підприємства на ринку на основі проведеної цінової, товарної, збутової та комунікативної політики, спрямованої на розширення ринкової частки і завоювання нових сегментів ринку [8].

Виробничо-технологічні фактори включають ефективність використання всіх наявних у розпорядженні підприємства фондів, а також описують можливості застосування раціональних і прогресивних методів організації виробництва і технологічного процесу. Кінцеві показники діяльності організації відображені в фінансово-економічному потенціалі, що є результативним стосовно попередніх і включає остаточні індикатори, що характеризують поточне фінансове становище підприємства [9].

Зовнішні чинники відображають загрози з боку зовнішнього середовища розглянуто в окремих працях [10-11]. До них було віднесено такі:

1. Ринкові «описують умови, що склалися на ринку в результаті взаємовідносин між його учасниками, дії яких спрямовані на досягнення вигідних конкурентних позицій, і включають не тільки характеристики стану ринку, який безпосередньо є цільовим для виробника (потенціал і ємність, наявність вхідних бар'єрів, його сегментованість), а й кон'юнктуру фінансових і фондових ринків, товарів-замінників, а також рівень платоспроможного попиту населення, що задає можливі обсяги реалізації продукції» [10].

2. Природно-географічні. Будучи повністю некерованими з боку підприємства, аналізовані фактори «потребують постійного обліку і контролю, оскільки створюють базові передумови для здійснення виробничої діяльності і включають у себе кліматичні умови та географічне положення країни, наявність доступу до ресурсів і якість сировини, стан транспортної та інформаційної інфраструктури в регіоні» [10].

3. Інституційні. «Являють собою нормативно-правову базу, що діє в країні на основі проведеної владою внутрішньої і зовнішньої політики в галузі оподаткування, фінансів, ціноутворення, митного та екологічного законодавства, а також визначає ступінь державного регулювання економіки» [11].

4. Галузеві. «Ця група факторів виступає своєрідною основою, початковою точкою для функціонування підприємства, оскільки відображає накопичений у галузі потенціал (стан науково-технічної інфраструктури, системи стандартизації та сертифікації, інвестиційного клімату та інноваційної активності) і зумовлює можливі подальші напрями розвитку організацій через удосконалення технології, організації, управління та застосування інноваційних технічних засобів згідно зі ступенем їх залучення в галузь» [11].

У процесі структуризації комплексу чинників конкурентоспроможності до групи внутрішніх чинників було включено ті, які безпосередньо впливають на зниження собівартості виробленої продукції, її якісні характеристики, ступінь технологічної та маркетингової розробленості, які визначають її привабливість на ринку.

Зовнішні чинники не піддаються впливу та управлінню з боку організації, тому потребують належної уваги. Важливо вміти оперативно і швидко адаптуватися до нових макроекономічних умов, оскільки вони багато в чому задають і визначають внутрішні параметри підприємств.

1.2 Особливості управління конкурентоспроможністю на підприємствах

Конкурентоспроможність формується на різних рівнях, і має бути представлена як цілісна система. Така конкурентоспроможність називається системною, якщо її визначальні чинники можуть бути зрозумілими тільки за умови взаємопов'язаного обміну між елементами, що формується на різних рівнях суспільної системи.

На основі джерел [12; 15] можна виділити такі завдання управління конкурентоспроможністю підприємств (рис. 1.2):

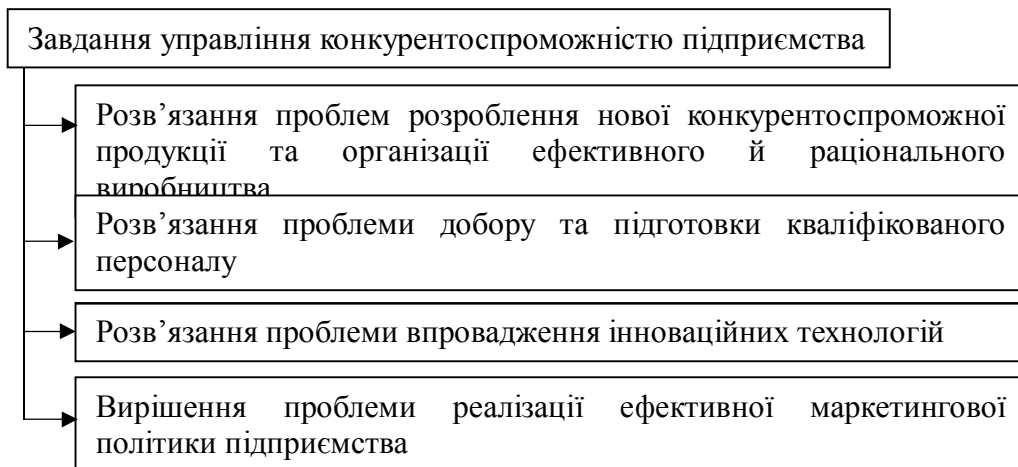


Рисунок 1.2 – Завдання управління конкурентоспроможністю підприємства*

*Згруповано автором на основі джерел: [12-15].

1. Розв'язання проблем розроблення нової конкурентоспроможної продукції та організації ефективного й раціонального виробництва. Причинами цих проблем є відсутність або неефективне застосування на вітчизняних підприємствах сучасного і високотехнологічного устаткування, ресурсозберігаючих технологій і єдиної системи менеджменту якості.

2. Розв'язання проблеми добору та підготовки кваліфікованого персоналу. Існує гостра необхідність у підготовці не тільки інженерів і техніків, а й кваліфікованих робітників для заміни фахівців вікового покоління.

3. Розв'язання проблеми впровадження інноваційних технологій. У сучасних умовах цілей підвищення ефективності виробництва і, отже, підвищення рівня конкурентоспроможності, можна досягти переважно за рахунок розвитку інноваційних процесів, які отримують кінцевий вираз у нових технологіях, нових видах конкурентоспроможної продукції. Основною проблемою в інноваційній діяльності є проблема організації цієї діяльності, тобто проблема управління. Аналіз діяльності підприємств дає змогу зробити висновок про те, що дедалі більшого значення набуває якість управління інноваційною діяльністю. Для реалізації більшості завдань, що стоять перед підприємством, необхідна реорганізація системи управління підприємством на основі нових управлінських технологій.

4. Вирішення проблеми реалізації ефективної маркетингової політики підприємства. Існує нагальна потреба у проведенні на підприємствах аналізу наявних і прогнозування майбутніх стратегічних потреб у певних видах товарів і послуг, у здійсненні досліджень і прогнозуванні потреб ринку, у використанні нормативів стратегічної конкурентоспроможності технологій, у підвищенні організаційно-технічного рівня НДДКР.

Основні етапи процесу формування управління конкурентоспроможністю підприємства представлено на рис. 1.3 [13].

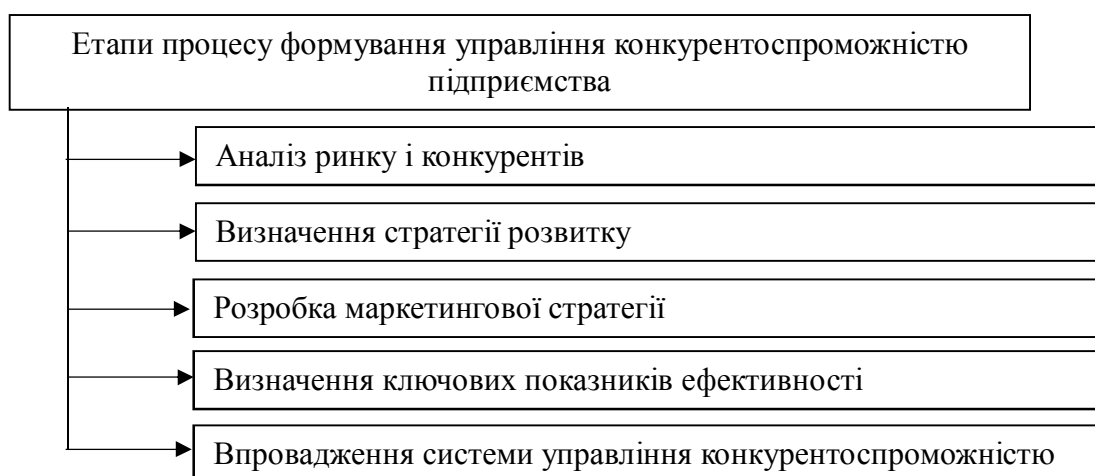


Рисунок 1.3 – Етапи формування процесу управління конкурентоспроможністю підприємства [13]

1. Аналіз ринку і конкурентів. На цьому етапі проводять аналіз ринку, визначають основних конкурентів та їхні сильні й слабкі сторони. Також вивчаються потреби та вподобання споживачів, що дає змогу визначити переваги та недоліки наявної продукції.

2. Визначення стратегії розвитку. На основі аналізу ринку і конкурентів визначається стратегія розвитку підприємства. Вона може бути заснована на зниженні витрат, збільшенні якості продукції, розширенні асортименту, поліпшенні сервісу тощо.

3. Розробка маркетингової стратегії. На цьому етапі розробляється маркетингова стратегія, яка визначає способи просування продукції на ринку, цінову політику, особливості продукту тощо.

4. Визначення ключових показників ефективності. Щоб оцінити ефективність управління конкурентоспроможністю, необхідно визначити ключові показники, такі як частка ринку, прибутковість, рівень задоволеності клієнтів тощо.

5. Впровадження системи управління конкурентоспроможністю. На останньому етапі процесу формування управління конкурентоспроможністю підприємства впроваджується система управління, яка дає змогу контролювати виконання стратегії та досягнення ключових показників ефективності [13].

До особливостей процесу формування системи управління конкурентоспроможністю, слід віднести наступне [14]:

- необхідність урахування змін в економічному середовищі. Ринок постійно змінюється, і щоб зберегти свої позиції, підприємство повинно враховувати ці зміни та адаптуватися до них. Наприклад, якщо на ринку з'являються нові технології, підприємство має розглянути можливість їх впровадження, щоб залишатися конкурентоспроможним.

- необхідність урахування думки споживачів. Споживачі – це головні гравці на ринку, і їхня думка про продукцію та послуги підприємства має велике значення. Тому підприємство має враховувати думку споживачів під час розроблення стратегії розвитку та маркетингової стратегії.

– необхідність урахування внутрішніх факторів. Внутрішні фактори – це фактори, які знаходяться всередині підприємства, такі як організаційна культура, рівень кваліфікації персоналу, фінансовий стан тощо. Вони можуть суттєво впливати на конкурентоспроможність підприємства, тому їх необхідно враховувати під час формування стратегії розвитку та системи управління конкурентоспроможністю [14].

Важливо зазначити, що побудова управління конкурентоспроможністю компанії є безперервним процесом і вимагає постійного аналізу ринків і конкурентів, а також адаптації стратегії розвитку до ринкових змін.

Таким чином, ми можемо визначити механізм побудови управління конкурентоспроможністю компанії як сукупність методів і способів, які дозволяють компанії зайняти стабільну позицію на ринку, залучити та утримати клієнтів і досягти своєї основної мети.

Сукупність усіх елементів системи управління конкурентоспроможністю фірми за своєю природою поділяється на «зовнішні» та «внутрішні» конкурентні переваги. «Зовнішні» переваги «...базуються на певних характеристиках фірми, які створюють цінність для споживача і визначаються плануванням приміщень, вартістю споживання продукту або послуги, якістю обслуговування тощо» [16]. «Внутрішні» переваги «...описують перевагу економічної одиниці над конкуруючими фірмами з точки зору ефективності, з якою вона використовує наявні в її розпорядженні ресурси. Вони створюють цінність для фірми і не можуть бути оцінені споживачами» [16].

Поєднання «зовнішніх» і «внутрішніх» конкурентних переваг компанії є ключовим фактором її успіху на ринку та в галузі в цілому. Вони є контрольованими змінними, спільними для всіх компаній, і допомагають їм покращити свою конкурентну позицію. Фактори, що складають сукупність «внутрішніх» переваг, за своїм внутрішнім змістом поділяються на чотири категорії: матеріально-технічна база, матеріально-виробничі запаси, трудові ресурси та фінансові ресурси [16].

Фактори, що складають блок «зовнішніх» переваг, поділяються на такі групи: характеристики місцезнаходження, асортиментна політика, якість обслуговування та сервісу, реклама та сервіс [16].

Цілісна діагностика зовнішніх і внутрішніх чинників конкурентоспроможності продукції та організації дає можливість організації визначити свої конкурентні переваги та сформувати портфель нововведень та інновації для їх реалізації. Разом така діагностика допомагає підвищити конкурентоспроможність окремих продуктів на ринку та конкурентоспроможність організації в цілому. Підвищення конкурентоспроможності компанії дає їй змогу збільшити обсяг прибутку, який вона генерує, що є джерелом існування для суспільства (через податки) і для самої організації [15].

Таким чином, управління конкурентоспроможністю компанії – це складний процес, який вимагає глибоких знань і навичок в галузі економіки, менеджменту та маркетингу. Він дозволяє компанії утримувати та збільшувати свою частку на ринку, пропонувати високоякісні товари та послуги. Важливо враховувати особливості процесу планування управління конкурентоспроможністю, такі як зміни в економічному середовищі, думка споживачів та внутрішні фактори. Проблеми управління конкурентоспроможністю бізнесу в сучасних умовах вимагають розробки та впровадження принципово нових методів управління, залучення висококваліфікованих кадрів і використання інноваційних методів розвитку, які враховують міжнародний досвід і дозволяють вітчизняним фірмам стати більш гнучкими і вижити на ринку.

1.3 Методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємства

В умовах жорсткої конкуренції між учасниками ринку оцінка конкурентоспроможності є об'єктивною вимогою для будь-якої організації, яка прагне зберегти або покращити свої конкурентні позиції та приймати обґрунтовані управлінські рішення. «Оцінка конкурентоспроможності компанії передбачає визначення та подальший аналіз її ключових показників діяльності з метою виявлення ключових конкурентних переваг, забезпечення поточної конкурентної позиції на ринку та розробки ефективних рішень, які дозволять компанії продовжувати розвиватися» [17].

На сьогодні як у вітчизняній, так і у світовій практиці не вироблено єдиного загальноприйнятого підходу до оцінки конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів. Багато в чому ця обставина пояснюється різноманіттям поглядів дослідників на сутність поняття «конкурентоспроможності підприємства». Водночас необхідно враховувати наявність величезної кількості чинників і складових конкурентоспроможності компанії, які необхідно брати до уваги для отримання об'єктивної оцінки. З урахуванням вищевикладеного доводиться констатувати, що в умовах відсутності універсальних і водночас обґрунтованих критеріїв оцінювання конкурентоспроможності підприємств для визначення рівня їхньої конкурентоспроможності економісти застосовують безліч різноманітних за своєю природою методів, усе розмаїття яких пропонується класифікувати.

З метою виявлення переваг і недоліків кожного з окреслених підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства звернемося до аналізу змістовної складової основних методів, які використовують дослідники (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства*

Підхід до оцінки	Методи оцінювання	Сутність методу
Графічний підхід	Матричні методи	Конкурентоспроможність підприємства підвищують товари, що мають більшу частку на ринку, що зростає, а знижують - товари, що мають незначну частку на ринках, що стагнують
	Метод складання багатокутника конкурентоспроможності	Поєднання багатокутників конкурентоспроможності підприємств дає змогу визначити слабкі та сильні сторони досліджуваних суб'єктів
Факторний підхід	Продуктові методи	Конкурентоспроможність підприємства як сума показників конкурентоспроможності виробленої ним продукції з урахуванням її питомої ваги в загальному обсязі продажів
	Операційні методи	Конкурентоспроможність підприємства як сума групових показників конкурентоспроможності його функціональних підрозділів з урахуванням їх вагомості для діяльності підприємства
	Комплексні методи	Конкурентоспроможність підприємства як середньозважене значення показників його поточної та потенційної конкурентоспроможності
Вартісний підхід	Метод оцінки вартості бізнесу	Зростання вартості підприємства як головний критерій його конкурентоспроможності

*Згруповано автором на основі джерел: [17-21].

1. Матричні методи. Найбільш відомими і широко застосовуваними є матричні моделі, які були запропоновані американськими консалтинговими компаніями: Бостонською консалтинговою групою і МакКінсі, а також згодом компанією Шелл і економістом І. Ансоффом. Назва цієї групи методів оцінки конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів зобов'язана формі відображення результатів аналізу конкурентних позицій підприємства, що реалізується у вигляді матриць різної розмірності. У рамках матричних методів підприємства розглядають як сукупність бізнес-одиниць, що формують єдиний продуктовий портфель [17].

Усі матричні методи об'єднує відносна простота та наочність представлення результатів оцінки. Крім того, побудова матричних моделей дає

досить об'єктивне уявлення про збалансованість і конкурентоспроможність продуктового портфеля підприємства і дає змогу окреслити стратегічні цілі.

2. Метод побудови багатокутника конкурентоспроможності. В основі цього методу лежить оцінка конкурентних позицій досліджуваного підприємства та його основних конкурентів за ключовими складовими господарської діяльності, представленими у вигляді векторів. Результатом оцінки є побудова багатокутників конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта і його конкурентів [18].

Головною перевагою методу є наочність результатів проведеної оцінки. Аналіз отриманого багатокутника дає змогу оперативно оцінити конкурентне становище досліджуваного господарюючого суб'єкта, визначити ключові фактори конкурентоспроможності підприємства та розробити цільові заходи, спрямовані на підтримку наявних конкурентних переваг і розвиток менш успішних, як порівняти з конкурентами, напрямів діяльності компанії. Основним недоліком методу є висока суб'єктивність, оскільки широко використовуються бальні експертні оцінки досліджуваних характеристик діяльності підприємства [18].

3. Продуктові методи. Автори (такі як Самуляк В.Ю., Фещур Р.В., Лебідь Т.В.) цієї групи методів виходять з того, що можливість підприємства успішно конкурувати з іншими учасниками ринкових відносин визначається конкурентоспроможністю продукції, яку воно випускає. Практика бізнесу здебільшого підтверджує таке припущення і приводить до висновку, що чим більш конкурентоспроможним є товар, тим вищим є рівень конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, і навпаки. Головним критерієм оцінки конкурентоспроможності продукції виступає знаходження співвідношення ціни та якості товару. У загальному в рамках продуктового методу показник конкурентоспроможності компанії визначається як середнє арифметичне зважене показників конкурентоспроможності кожного виду виробленої підприємством продукції [19].

Аналіз наявних продуктивних методів дає змогу констатувати, що їхньою головною перевагою є комплексне оцінювання одного з найважливіших компонентів конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта – конкурентоспроможності продукції, яку він виробляє. Використання продуктивних методів дає можливість отримати досить об'єктивну кількісну оцінку привабливості продуктового портфеля компанії для споживачів, а також проаналізувати фактори, які впливають на зміну динаміки попиту на продукцію підприємства. Водночас необхідно зазначити, що оцінка конкурентоспроможності компанії на основі продуктивних методів має досить обмежений характер, оскільки не дає змоги одержати уявлення про рівень ефективності господарської діяльності, не враховує показники, що характеризують конкурентний потенціал підприємства [19].

4. Операційні методи. Ця група методів ґрунтується на базових положеннях теорії ефективної конкуренції, згідно з якою «...рівень конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта визначається ступенем ефективності організації діяльності окремих підрозділів підприємства» [20]. При цьому ефективність функціонування кожної зі служб підприємства безпосередньо залежить від продуктивності використання обмежених ресурсів і результативності виконання окремих функціональних операцій. Як і у випадку з продуктивними методами, інтегральний показник конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта найчастіше розраховується за формулою середньої арифметичної [20].

Основними перевагами операційних методів є охоплення широкого спектра ключових показників діяльності господарюючого суб'єкта, використання в процесі розрахунку показника конкурентоспроможності підприємства реальних звітних даних, що дає змогу отримати доволі точну і об'єктивну оцінку конкурентоспроможності компанії. Головним недоліком операційних методів слід визнати необхідність збору великого масиву вихідних даних, що всебічно характеризують діяльність досліджуваного підприємства та його конкурентів. Зазначена обставина перетворює процес збирання й

опрацювання необхідної інформації на надмірно трудомістке та фінансово витратне завдання, що значною мірою скорочує практичну застосовність розглянутої групи методів [20].

5. Комплексні методи. Особливість цих методів полягає в оцінюванні конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта на основі комплексного аналізу показників його поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу [21]. Багато дослідників (зокрема Я. Б. Базилюк, В. Д. Базилевич, Я. А. Жаліло, В. М. Геєць) розглядають поточну конкурентоспроможність компанії як конкурентоспроможність її продукції та виконують оцінку з використанням моделей, запропонованих авторами продуктивних методів. Конкурентний потенціал організації згадані вище автори найчастіше визначають шляхом оцінювання ефективності використання різних ресурсів підприємства за аналогією з продуктивними методами. Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства в більшості комплексних методів, як і в інших методах, що виокремлюються в рамках факторного підходу, розраховується за формулою середньої арифметичної зваженої [21].

Отже, основною перевагою комплексних методів слід визнати прагнення їхніх авторів на основі комбінації показників поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу врахувати в процесі оцінювання не лише досягнутий господарюючим суб'єктом рівень конкурентоспроможності, а й перспективи його нарощування в майбутньому, що є доволі цінним з практичної точки зору [21].

6. У окремих працях автори сьогодні сходяться на думці, що ринкова вартість компанії є головним індикатором її розвитку, і пропонують розглядати вартість бізнесу як найбільш комплексну характеристику конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. Показник ринкової вартості підприємства, будучи центральним об'єктом управління в більшості великих компаній, одночасно вбирає в себе оцінку ефективності господарської діяльності, якості управління, фінансової стійкості та перспектив зростання бізнесу. Безсумнівною перевагою оцінки конкурентоспроможності

підприємства на основі методів вартісного підходу необхідно визнати аналіз усієї сукупності ключових характеристик діяльності господарюючого суб'єкта. Однак процес збирання необхідної інформації про функціонування досліджуваного підприємства та його конкурентів є надто трудомістким, у зв'язку з чим використання методів оцінювання вартості бізнесу для оцінювання конкурентоспроможності компанії є доволі скрутним, а інколи й практично неможливим [19].

Слід зазначити, що на сьогодні жоден із розглянутих методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства не знайшов широкого практичного застосування і не може бути визнаний універсальним аналітичним інструментом. У зв'язку з цим залишається актуальним завдання розроблення універсального, методу оцінювання конкурентоспроможності підприємств, який би забезпечував одержання комплексного і об'єктивного оцінювання конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта.

Висновки до розділу 1

У даному розділі було розглянуто сутність поняття «конкурентоспроможність». Визначено, що конкурентоспроможність підприємства є однією з важливих категорій в ринковій економіці, яка описує здатність та ефективність фірми адаптуватися до конкурентного середовища. Також охарактеризовано підходи та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що основними методами, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності фірми є: матричні, продуктові, багатокутник конкурентоспроможності, комплексні, операційні та метод оцінки фірми. Проведені теоретичні дослідження та напрацювання будуть використані нами для підготовки наступних розділів роботи.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Повна назва компанії досліджуваного підприємства – дочірнє підприємство приватного акціонерного товариства «Оболонь» «Красилівське», скорочено – ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» [22].

Корпорація «Оболонь» має інші дочірні підприємства: ТОВ «Пивоварня «Зібера», ТОВ «Футбольний клуб «Оболонь», Охтирський пивоварний завод, ПрАТ «Дятьківці», ПрАТ «Барщадський завод» та ТОВ «Оболонь Аурелія».

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» (материнська компанія) займається виробництвом та дистрибуцією пива, мінеральної води та слабоалкогольних напоїв під різними брендами «Оболонь». Компанія була зареєстрована як закрите акціонерне товариство 29 червня 1993 року.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» було зареєстровано в Єдиному державному реєстрі 3 лютого 1998 року і розташоване в місті Красилів Хмельницької області (Україна, 31000, Хмельницька область, м. Красилів, вул. Будівельна, 3) [23].

Згідно з КВЕД, ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» належить до галузі 11.07 «Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод у пляшках», що відображено у звітності підприємства [23].

Історія досліджуваного підприємства бере свій початок з 1996 року, коли було створено оптово-торговельну ділянку ЗАТ «Оболонь», і лише в 1998 році розпочалася виробнича діяльність, тобто виробництво мінеральної води.

За двадцять років ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» виросло з невеликого оптового підприємства в одне з найпродуктивніших підприємств з виробництва продуктів харчування в Хмельницькій області

Торгова марка ПрАТ «Оболонь» представлена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Торгова марка ПрАТ «Оболонь»

На ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» працює високопрофесійна команда співробітників, включаючи генерального директора, експертів та працівників. Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» розроблена таким чином, щоб швидко реагувати на всі процеси компанії. У Додатку А представлена організаційна структура підприємства [22].

Структура базується на функціонально-лінійній моделі управління. Ця модель управління характеризується тісною інтеграцією наступних лінійних та функціональних елементів. Таке поєднання забезпечує ефективне децентралізоване управління.

Виробнича діяльність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» визначається інтересами материнської компанії ПрАТ «Оболонь», головний офіс якої знаходиться в Києві. «Красилівське» – це сучасне підприємство, що використовує новітні технології. Компанія виробляє безалкогольні та слабоалкогольні напої, мінеральну та питну воду (газовану та негазовану), асортимент якої налічує понад 30 найменувань у дев'яти різних упаковках. У таблиці 2.1 наведено основні види продукції, що виробляє дочірнє підприємство, та річні обсяги виробництва цих продуктів.

Таблиця 2.1 – Структура випуску ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Номенклатура	Одиниці виміру	2022	2023	2024	Темп приросту, %	
					2023/2022	2024/2023
Слабоалкогольні напої міцністю від 1,2 % до 8,5 %	л чист. спирт	749125	748761	769873	-0,05	2,82
Води натуральні мінеральні негазовані	тис. дал	308	316	359	2,60	13,61
Води натуральні мінеральні газовані	тис. дал	273,2	286,4	297,5	4,83	3,88
Води газовані інші	тис. дал	70,8	73,6	77,4	3,95	5,16
Води непідсолоджені у неароматизовані; лід та сніг	тис. дал	528,3	536,8	546,1	1,61	1,73
Води з додаванням цукру і речовин підсолоджувальних чи ароматизуючих інших (лимонад, оранж та ін.)	тис. дал	5287,3	5296,2	5304,6	0,17	0,16
Бутлі, пляшки, флакони, фляги та вироби подібні для транспортування або пакування продукції (стакан для сметани, йогурту тощо), місткістю 2 л і менше, з пластмас	тис. шт	35448,3	35769,3	35896,7	0,91	0,36
Бутлі, пляшки, флакони, фляги та вироби подібні для транспортування або пакування продукції (стакан для сметани, йогурту тощо), місткістю більше 2 л, з пластмас	тис. шт	902,8	908,9	913,7	0,68	0,53

Як видно з таблиці 2.1, кількість виробленої продукції за період 2022-2024 років зросла за всіма товарними групами. Так, найбільше зростання ми можемо бачити по позиції «води натуральні мінеральні негазовані» з 308 тис. дал у 2022 році до 359 тис. дал у 2024 році, темп приросту становить 16,56%.

Для того, щоб більш детально проаналізувати ситуацію та тенденції розвитку дочірнього підприємства «Оболонь» «Красилівське», у таблиці 2.2 наведено основні технічні та фінансові показники підприємства за період 2022-2024 рр., а також розрахунки відхилень та динаміки за показниками порівняно з попереднім роком (див. Додаток Б та В).

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	772224	1119184	1331802	44,93	19,00
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	495	491	532	-0,81	8,35
Чистий дохід на 1 працюючого, тис. грн/особу	1560,05	2279,40	2503,39	46,11	9,83
Фонд заробітної плати працівників, тис. грн	99441	146653	205145	47,48	39,88
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	16740,91	24890,19	32134,24	48,68	29,10
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	735704	993037	1153866	34,98	16,20
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	0,95	0,89	0,87	-6,87	-2,35
Прибуток (фінансовий результат) від реалізації продукції, тис. грн	28686	124892	170833	335,38	36,78
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	23191	102044	139568	340,02	36,77
Рентабельність, %:					
- доходу;	3,71	11,16	12,83	X	X
- витрат	3,90	12,58	14,81	X	X
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	172330,5	232087,5	377317	34,68	62,58
Фондовіддача, грн	0,17	0,54	0,45	223,28	-15,86
Фондомісткість, грн	6,01	1,86	2,21	-69,07	18,85
Фондоозброєність, тис. грн/особу	348,14	472,68	709,24	35,77	50,05

Динаміка технічних та фінансових показників дочірнього підприємства «Оболонь» «Красилівське» у період з 2022 по 2024 рік графічно показано на рисунках 2.2-2.4.

Аналіз основних техніко-фінансових показників діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за останні три роки показує, що чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 44,93% у 2023 році порівняно з 2022 роком та на 19% у 2024 році порівняно з 2023 роком, що є позитивною динамікою, враховуючи, що підприємство працює в умовах військового стану.

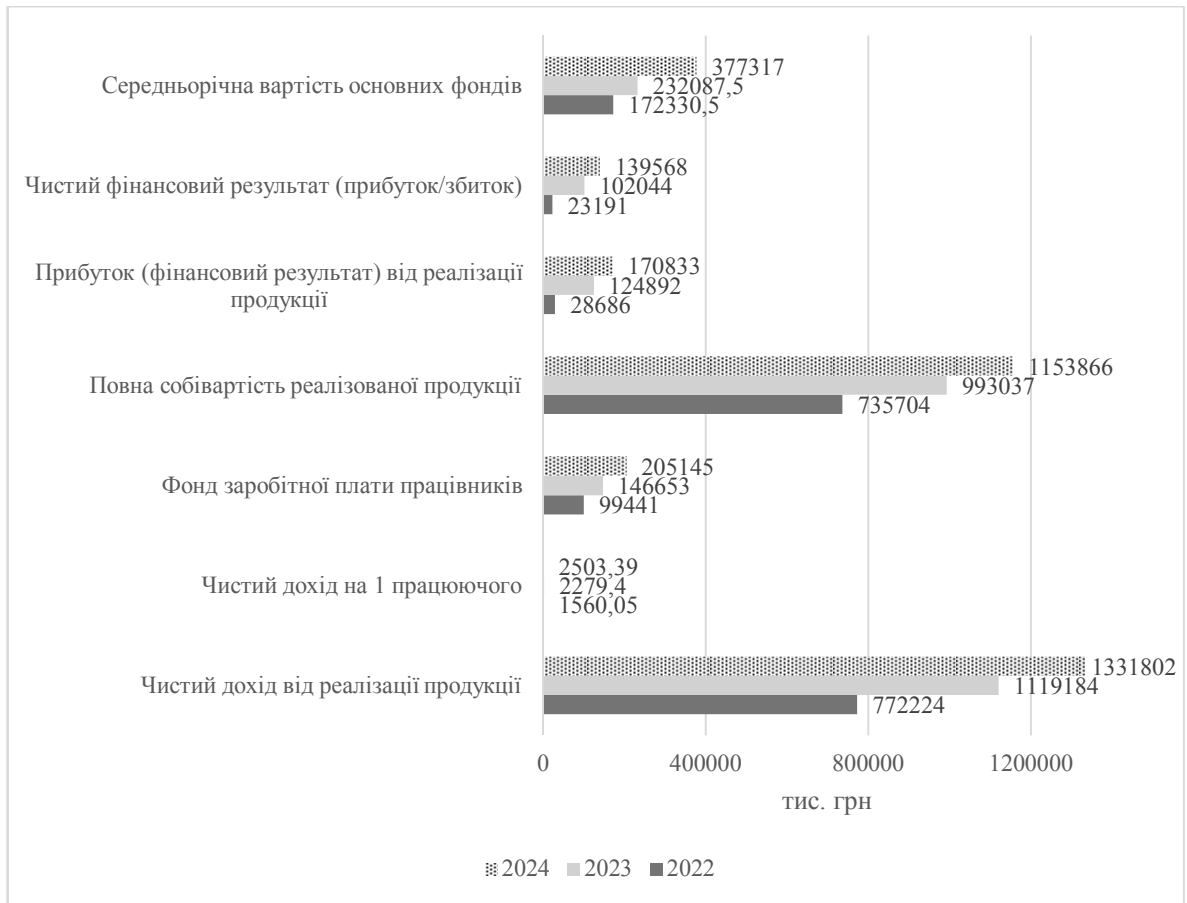


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних економічних показників діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022-2024 рр.

Повна собівартість реалізованої продукції зростала, хоча й дещо повільнішими темпами, ніж товарообіг. Так, повна собівартість реалізованої продукції зросла з 735704 тис. грн у 2022 році до 1153866 тис. грн у 2024 році, або на 56,84%. У 2023 році витратомісткість знизилася на 6 копійок у порівнянні з 2022 роком і склала 0,89 грн/грн, а в 2024 році зниження відбулось – на 2 копійки, у результаті чого витратомісткість становила 0,87 грн/грн. В результаті компанія отримала значний прибуток від основної діяльності, який за три роки збільшився майже в шість разів. Чистий прибуток склав 23191 тис. грн у 2022 році та 139 568 тис. грн у 2024 році. Таким чином, ми бачимо зростання чистого прибутку у 6 разів, що є дуже позитивним для компанії.

Середньооблікова кількість працівників зменшилася з 495 у 2022 р. до 491 у 2023 р. і зросла до 532 у 2024 р. У зв'язку із зростанням кількості працівників, відбулось зростання фонду оплати працюючих. У 2022 році фонд оплати праці становив 999441 тис. грн, у 2023 році він збільшився на 47,48% до 146653 тис. грн, а у 2024 році - на 39,88% до 205145 тис. грн. Ці зміни відповідають змінам у кількості працівників. Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 16 740,91 грн у 2022 році до 24 890,19 грн у 2023 році, або на 48,68% та на 29,1% до 32 134,24 грн у 2024 році. Загалом, середньомісячна заробітна плата у 2024 році значно вища, ніж у 2022 році. Зростання заробітної плати працівників пов'язане із зростанням продуктивності праці, оскільки працівники у 2024 році виробили більше продукції або послуг ніж у 2022 році, що призвело до збільшення прибутків підприємства.

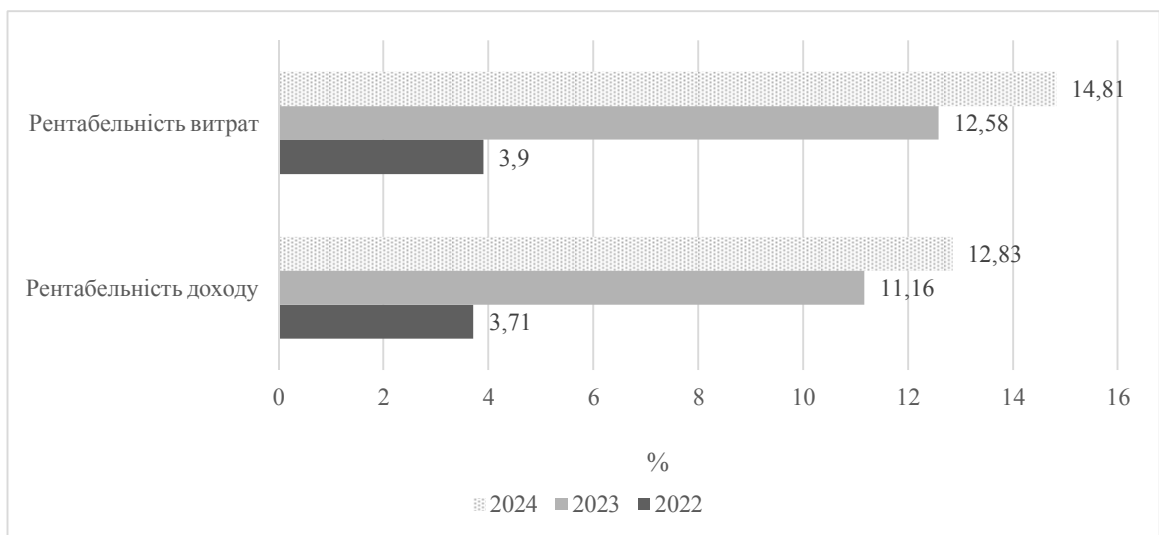


Рисунок 2.3 – Динаміка показника рентабельності підприємства у 2022-2024 рр.

У 2022 році рентабельність доходу становила 3,71%, у 2023 році ситуація значно покращилася, показник зріс до 11,16%, а у 2024 році – 12,83%. Зростання цього показника є позитивним і свідчить про ефективність основного бізнесу, тож якщо він і надалі зростатиме, то покаже перспективність та ефективність ланцюжка створення вартості компанії. Рентабельність витрат у 2022 році становила 3,90%, у 2023 році зросла майже втричі до 12,58%, а у 2024

році – в 1,2 рази до 14,81%. Загалом за три роки значення показника зросло на 10,91 пункту, тобто майже в чотири рази.

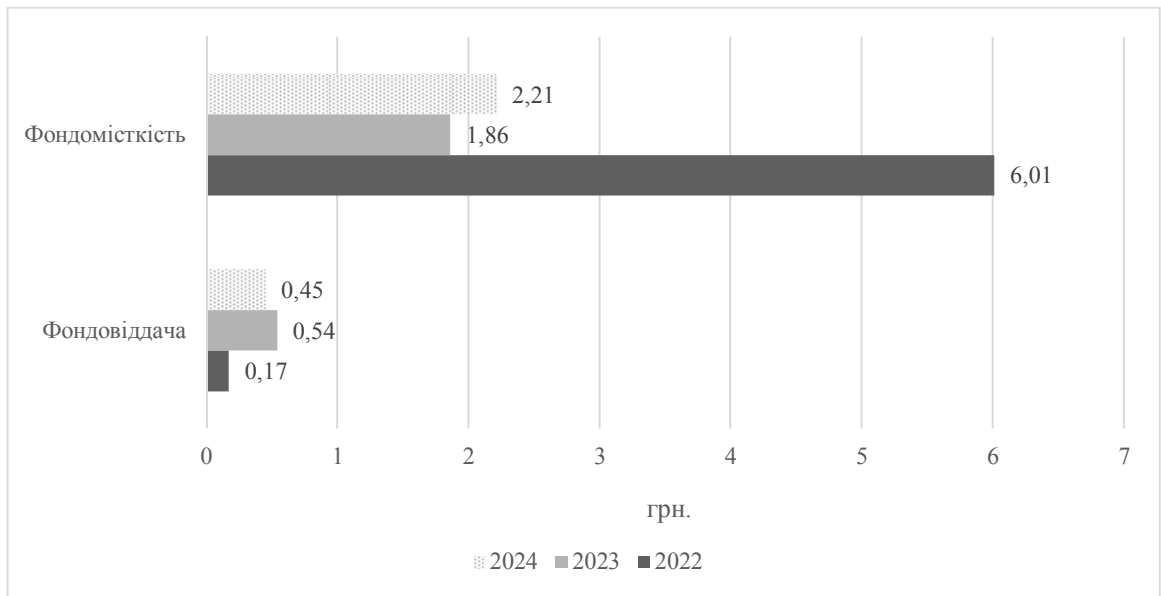


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни показників використання основних засобів підприємства за 2022-2024 рр.

У 2022 році середньорічна вартість основних засобів становила 172330,5 тис. грн, у 2023 році вона дещо зросла до 232087,5 тис. грн, а у 2024 році показник збільшився на 62,58% до 377317 тис. грн. Збільшення основних засобів сприяє підвищенню продуктивності праці, збільшенню обсягів виробництва та покращенню фінансових показників підприємства. Фондовіддача (рентабельність основних засобів) у 2022 році становила 0,17 грн, у 2023 році зросла до 0,54 грн, а у 2024 році зменшилася до 0,45 грн, що може свідчити про зменшення ефективності використання основних засобів підприємства, тобто на кожну гривню, вкладену в основні засоби, випускається менше продукції, ніж раніше.

У таблиці 2.3 подано результати аналізу показників фінансової стійкості ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.3 – Оцінка показників фінансової стійкості ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
Коефіцієнт автономії	0,88	0,83	0,9	-0,05	0,07
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	5,62	4,36	7,32	-1,26	2,96
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,29	0,21	0,33	-0,08	0,12
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	4,33	3,92	4,66	-0,41	0,74

Протягом аналізованих років коефіцієнт покриття є вищим за норму (норматив - 1). У 2023 році це значення зменшилося на 0,05 пункти порівняно з 2022 роком, а у 2024 році збільшилося на 0,07 пункти порівняно з 2023 роком. Цей показник свідчить про те, що оборотних активів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» достатньо для покриття його короткострокових зобов'язань.

Аналогічна ситуація спостерігається і з коефіцієнтом автономії. Підприємство має на меті отримувати прибуток і залишатися стабільним у середньо- та довгостроковій перспективі. Коефіцієнт автономії знаходиться в межах від 0,83 до 0,9 протягом аналізованих років, тобто вище нормативного значення, що свідчить про те, що підприємство не повністю використовує свій потенціал. У цьому випадку доцільно залучити додаткові кошти, оскільки компанія має потенціал для виходу на нові ринки, збільшення продажів і, можливо, підвищення ефективності за рахунок додаткового фінансування.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться в межах норми (0,2-0,3), що свідчить про високу платоспроможність підприємства за рахунок грошових коштів.

Аналіз фінансової стійкості ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» показує, що на кінець 2024 року більшість показників не відхиляються від відповідних нормативних значень, а це означає, що фінансова стійкість підприємства є досить високою.

Таким чином, усі проаналізовані технічні та фінансові показники значно покращилися у 2024 році. Незважаючи на хороші тенденції та прогнози, слід зазначити, що позитивна динаміка діяльності підприємства може знизитись через війну, хоча вона не матиме значного впливу на прибуток як у 2022 році.

2.2. Аналіз конкурентного середовища ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

В умовах ринкової економіки оцінка своїх конкурентних позицій є невід'ємним елементом діяльності будь-якої компанії. Вивчення конкурентів та умов конкуренції в галузі потрібне підприємству насамперед для того, щоб визначити, у чому його переваги та недоліки перед конкурентами, і зробити висновки для вироблення підприємством власної успішної конкурентної стратегії та підтримання конкурентної переваги [24].

Газовані та негазовані мінеральні води, безалкогольні напої та слабоалкогольні напої призначені для споживання серед населення. В Україні є великий потенціал у цьому секторі, ринок є висококонкурентним і, відповідно, тому «Оболонь» «Красилівське» має багато конкурентів. Деякі з підприємств-конкурентів мають досить достатньо сильні конкурентні позиції. Ціна є фактором, що у найбільшому ступені впливає на конкурентну ситуацію в цьому секторі.

На українському ринку мінеральної води працює понад триста виробників. Основною особливістю ринку є домінування вітчизняних брендів. Іноземні виробники значно програють у ціновій конкуренції, тоді як якість їхньої продукції є рівноцінною. Національний ринок у цьому секторі характеризується наявністю потужних компаній, які об'єднують декілька підприємств і ведуть активну виробничу діяльність. Продукція виробляється на

різних заводах у декількох регіонах країни. П'ятірка провідних виробників питної та мінеральної води контролює понад 60% українського ринку.

Лідуючі позиції на українському ринку мінеральних вод займає IDS Ukraine, ПП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД», ПрАТ «Оболонь» та ПрАТ «Ерлан».

Основним лідером ринку є Компанія IDS Ukraine, яка володіє торговельними марками: «Моршинська», «Миргородська», «Аляска», «Аква Лайф» та «Боржомі» (імпортується з Грузії). «Миргородська» є лідером ринку брендів на українському ринку мінеральних вод (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 - Частка виробників на ринку мінеральної води України*

№	Виробник	Торговельні марки	Частка, %
1	IDS Group	«Моршинська», «Миргородська», «Аляска», «Аква Лайф»	30
2	ПП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД»	«Вон Аква»	14
3	ПрАТ «Оболонь»	«Оболонська», «Прозора»	8
4	ПрАТ «Ерлан»	«Біола», «Два Океани», «Каліпсо», «Знаменівська»	4

*Згруповано автором на основі джерел: [27-28].

Компанія «Українські Мінеральні Води» також має сильні позиції на ринку. До складу компанії входять ТДВ «Свалівські мінеральні води», ТДВ «Одеський завод мінеральних вод «Куяльник», ПФ Галс (ТМ «Роганська»), ТОВ «Аквапласт» (ТМ «Ранкова роса»), ПП «ВФ «Панда» (ТМ «Караван») та ТОВ «МАЛБІ ФУДС» (ТМ «Бувете»). На ці компанії припадає близько 25% українського ринку мінеральної води. Частка інших вітчизняних виробників напоїв та мінеральної води становить менше 1-2% на компанію [28].

Опишемо конкурентне середовище, що склалося, для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» з використанням моделі 5 сил конкуренції М. Портера (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Модель сил конкуренції для ринків присутності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

№	Конкурентна сила	Характеристика	
		Україна	Світовий ринок
1	Конкуренція серед існуючих фірм	Велика кількість конкурентів за переважною кількістю найменувань продукції, що випускається	Велика кількість конкурентів, що володіють значними сировинними ресурсами, ефективною системою управління і напрацьованими зв'язками з клієнтами. Високий рівень витрат у «Оболонь» порівняно з глобальними конкурентами
2	Загроза появи нових фірм	Високі вхідні бар'єри, що перешкоджають фірмі увійти в галузь. Пов'язані з обмеженими запасами сировини та значними інвестиційними витратами	
3	Загроза появи товарів заміників	Існують та займають високу долю на ринку	
4	Тиск постачальників	У зв'язку з високою значущістю «Оболонь» для економіки країни, більшою мірою завод тисне на локальних постачальників ніж навпаки	Велика важливість продукції для галузі, в той час, як сама галузь не є для постачальника важливим замовником. Відсутність можливості для вертикальної інтеграції в напрямку зменшення частки на ринку
5	Тиск споживачів	у споживачів присутній вибір: в умовах зниження попиту тиск споживачів посилюється і навпаки.	

Таким чином, на регіональному ринку в ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» присутня велика кількість конкурентів, а світовий ринок, на якому також присутнє «Оболонь» «Красилівське» є високо конкурентним.

Одним з факторів конкурентного середовища компанії є виважена асортиментна політика та правильний стратегічний вибір бізнес-одиниці. Сформуємо матрицю BCG для аналізу товарів компанії «Оболонь» «Красилівське».

Вхідні дані для побудови матриці BCG представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Вихідні дані для побудови адаптованої матриці BCG

№ п/п	Група товарів	Обсяг продажів, тис. грн				Темп приросту, %
		2023		2024		
		тис. грн	%	тис. грн	%	
1	Безалкогольні напої (1)	757886	67,72	815291	61,22	7,57
2	Мінеральна вода (2)	241721	21,60	310027	23,28	28,26
3	Слабоалкогольні напої (3)	93550	8,36	185092	13,90	97,85
4	Промислові товари (4)	26027	2,33	21392	1,61	-17,81
	Разом	1119184	100,00	1331802	100,00	19,00

Матриця BCG для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» наведена на рис. 2.5.

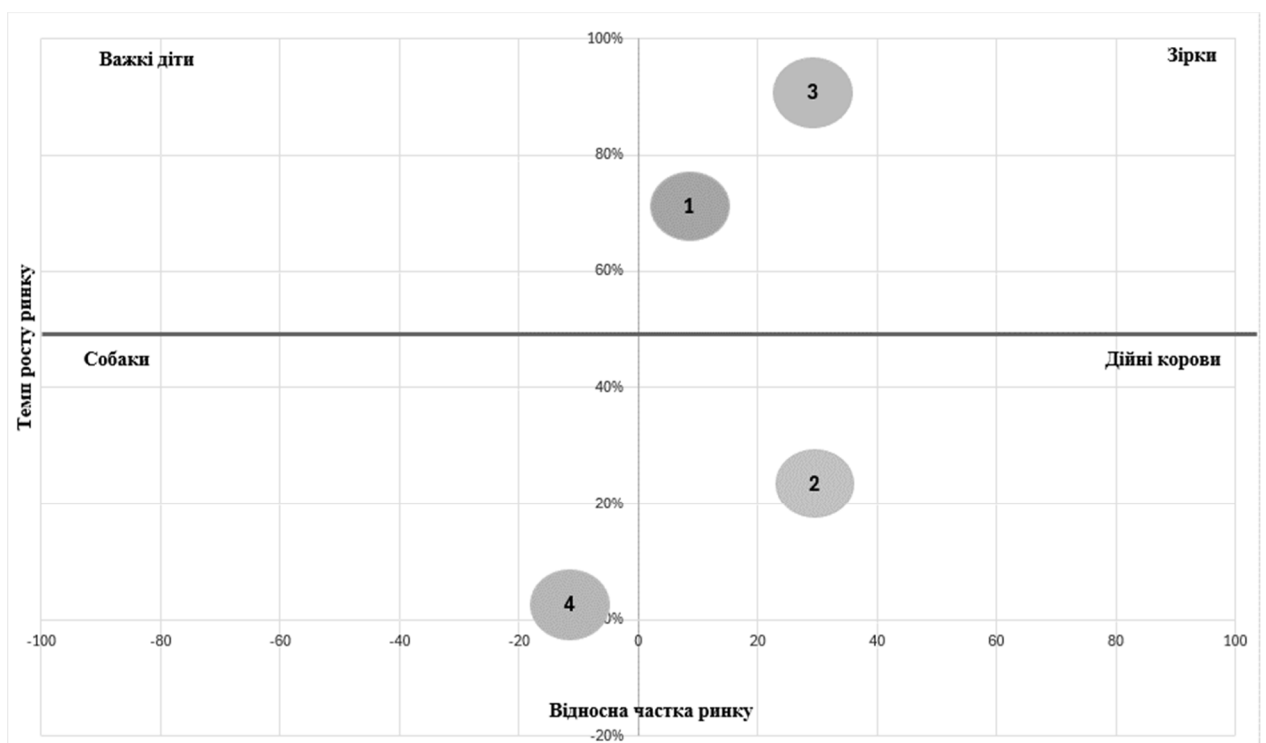


Рисунок 2.5 – Матриця BCG за 2024 рік для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Аналізуючи дані, наведені на рисунку 2.5, можна спостерігати наступну ситуацію.

Продажі продукції зросли на 212618 тис. грн у 2024 році порівняно з 2023 роком, причому найбільша частка припадає на безалкогольні напої.

Безалкогольні та слабоалкогольні напої належить до категорії «зірок» – «Живчик з соком яблука та екстрактом валеріани», «Живчик – яблуко та

виноград», «Живчик – яблуко» та «Живчик – груша», оскільки характеризуються високими темпами зростання продажів, генерують значні прибутки завдяки своїй конкурентоспроможності, але потребують фінансування для підтримки високої частки на динамічному ринку.

До «дійних корів» відносяться мінеральні води, такі як «Оболонська з лимоном і апельсином», «Оболонська плюс лимон» та «Оболонська зі смаком лайма та м'яти», які мають середню частку ринку та високі темпи зростання продажів. Це швидкозростаюча товарна категорія, яка потребує значних інвестицій для збільшення своєї частки на ринку в умовах високої конкуренції, що допоможе їй увійти до категорії «Зірки». Продукти цієї групи знаходяться на стадії зрілості і генерують високі доходи для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», але мають обмежений потенціал розвитку. У цьому випадку найкращою стратегією для цієї групи є «утримання поточних позицій» та «збирання врожаю». Тільки товарна група - промислова продукція - розташована в зоні «Собака» (солод, пивна дробина, бандажна стрічка, ПЕТ-преформа, і ящики).

Для більш детального аналізу конкурентного середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Позитивний вплив	Внутрішнє середовище		Негативний вплив
	Сильні сторони	Слабкі сторони	
	<ul style="list-style-type: none"> - Високий технологічний потенціал компанії; - висока якість продукції; - висока частка ринку; - високий рівень кваліфікації персоналу; - гнучкість у розробці нових видів продукції; - імідж бренду 	<ul style="list-style-type: none"> - старе обладнання; - низький рівень впровадження інновацій; - нестабільна економічна ситуація; - висока залежність від кредиторів; - слабе використання конкурентних переваг 	
	Можливості	Загрози	
	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення ефективності інвестиційних процесів; - покращення інноваційного середовища; - відкриття нових ринків збуту; - впровадження сучасних технологій; - розробка нових видів продукції 	<ul style="list-style-type: none"> - війна в Україні; - високий рівень податків; - зміна смаків споживачів; - поява нових конкурентів; - зростання вартості сировини 	
Зовнішнє середовище			

SWOT-аналіз показує, що основними загрозами є зростання вартості сировини, є багато можливостей для подальшого розвитку компанії на ринку, але також є багато слабких сторін, однією з яких застаріле обладнання. ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» може вийти на нові сегменти ринку та обслуговувати нові групи споживачів, використовуючи свої сильні ринкові позиції та конкурентні переваги; «Оболонь» «Красилівське» також може розширити виробництво завдяки значним виробничим потужностям. Споживачі достатньо обізнані з продукцією компанії та позитивно її сприймають, тому доцільно впроваджувати стратегію підтримки конкурентних переваг з метою утримання частки ринку; є можливість підвищити продуктивність праці за рахунок підвищення заробітної плати та підтримки схем мотивації працівників. Виробник може покращити якість своєї продукції, використовуючи нову виробничу лінію та нову -технологію.

Велику увагу слід приділити слабким сторонам і загрозам компанії, щоб вплив цих факторів не призвів до погіршення ситуації. Основною проблемою в макроекономічному середовищі на даний момент є складна політична ситуація в Україні, яка призвела до погіршення стану економіки.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Ринки, на яких працює корпорація «Оболонь» та її дочірнє підприємство ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», є висококонкурентними. В Україні працюють як вітчизняні компанії, так і дочірні підприємства 59 міжнародних компаній із сильними, всесвітньо визнаними брендами (наприклад, ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД»).

Аналіз конкурентоспроможності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

слід розпочати з визначення його конкурентної позиції на ринку. Аналіз, представлений у пункті 2.1, показав, що за останні три роки обсяги продажів підприємства зросли. У 2022 році компанія продала продукції на суму 772,2 млн грн. У наступному 2023 році продажі зросли на 44,93 % до 1 119,2 млн грн. В останньому звітному, 2024 році, зростання продажів дещо сповільнилося, але все одно залишилося в плюсі – на 19% порівняно з попереднім роком, і обсяг продажів склав 1 331,8 млн грн. Збільшення продажів може свідчити про те, що аналізоване підприємство ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» розширює свої позиції на ринку.

Аналізована компанія, яка є дочірньою компанією корпорації «Оболонь», дотримується однакових стандартів у виробництві, продажі та просуванні своєї продукції та існуючих брендів. Тому було б точніше проаналізувати конкурентів з точки зору самої компанії та її основних конкурентів. Загалом, корпорація «Оболонь» входить до трійки найбільших компаній на ринку безалкогольних напоїв, після лідера ринку ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД» та ТОВ «ПЕПСІ-КОЛА Україна». На ринку мінеральних вод також присутні інші компанії, серед яких лідером ринку є IDS Ukraine (ТМ «Моршинська», ТМ «Миргородська», ТМ «Аляска», ТМ «Аква Лайф», ТМ «Боржомі»). Крім того, друге місце на ринку мінеральної води посідає компанія ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД» зі своєю мінеральною водою під брендом «Bon Aqua». Таким чином, основним конкурентом корпорації «Оболонь» та її дочірнього підприємства, ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», є IDS Ukraine.

Ринок безалкогольних напоїв в Україні можна охарактеризувати наступним чином (рис. 2.6).

Існують різні методи оцінки рівня конкуренції компанії. Найбільш практичним і відповідним для даного дослідження є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Суть цього підходу полягає в тому, що найбільш конкурентоспроможною є та фірма, якій вдається організувати свої ключові бізнес-процеси найкращим чином.

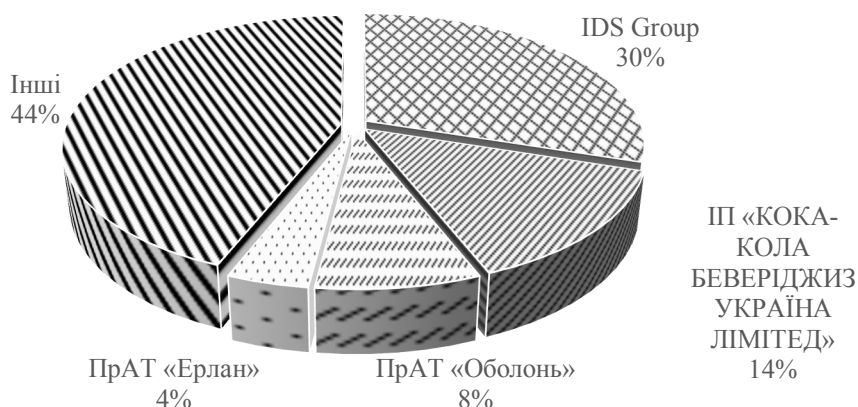


Рисунок 2.6 – Ринок безалкогольних напоїв в Україні*

*Згруповано автором на основі джерел: [27-28].

Рівень конкурентоспроможності визначається шляхом порівняння показників у чотирьох категоріях: виробнича діяльність, фінансовий стан, збут та реклама, конкурентоспроможність продукції. На основі порівняння показників у цих чотирьох групах розраховується загальний показник конкурентоспроможності та формується багатокутник, який наочно показує позицію аналізованої компанії (ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське») та її конкурента (компанії «IDS Ukraine»).

Комплексний показник конкурентоспроможності - це зведений показник, який характеризує здатність об'єкта (продукції, підприємства, країни тощо) витримувати конкуренцію на ринку. Він об'єднує різні критерії та показники, що впливають на конкурентну позицію, дозволяючи отримати загальну оцінку конкурентоспроможності. Комплексний метод оцінки рівня конкурентоспроможності ґрунтується на використанні специфічних групових та взаємодоповнюючих показників [29].

Алгоритм розрахунку комплексного показника конкурентоспроможності підприємства складається з трьох послідовних кроків [29]:

1. Розрахунок та переведення індивідуальних показників конкурентоспроможності фірми у відносні величини (бали). Для того, щоб

перевести ці показники у відносні величини, вони порівнюються: якщо компанії однакові, то кожна отримує 10 балів; якщо компанії мають різні значення обраного показника, то краща компанія отримує 15 балів, а гірша - 5 балів.

Проаналізуємо необхідні для розрахунків показники в таблиці 2.8. В якості експертів виступили працівники різних цехів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у кількості 5 осіб.

Таблиця 2.8 – Критерії та показники конкурентоспроможності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Критерії й показники конкурентоспроможності	Бали	
	ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	Компанія «IDS Ukraine»*
Показники ефективності виробничої діяльності (ЕВ)		
Відносний показник витрат на одиницю продукції	5	15
Показник віддачі ОЗ	5	15
Показник рентабельності виробництва	5	15
Показник продуктивності праці	10	10
Фінансовий стан підприємства (ФП)		
Коефіцієнт автономії	5	15
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	15	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5	15
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	5	15
Ефективність організації збуту та просування продукції (ЕЗ)		
Рентабельність продажів	5	15
Коефіцієнт затовареності	10	10
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	10	10
Ефективність реклами й засобів стимулювання збуту	5	15
Конкурентоспроможність продукції (КТ)		
Якість продукції та популярність ТМ	5	15
Ціна продукції	10	10

*Згруповано автором на основі джерел: [30].

2. Розрахунок конкурентоспроможності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та підприємства-конкурента (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Критерії конкурентоспроможності підприємств

Критерій конкурентоспроможності	ДП ПрАТ «Оболонь «Красилівське»	Компанія «IDS Group Ukraine»
Ефективність виробничої діяльності підприємства (ЕВ)	6,25	13,75
Фінансовий стан підприємства (ФП)	7,5	12,5
Ефективність організації збуту та просування продукції (ЕЗ)	7,5	12,5
Конкурентоспроможність продукції (КТ)	7,5	12,5

Інтегральний показник конкурентоспроможності за методом ефективної конкуренції становить:

$$I_{ксп} = 0,15 * EB + 0,29 * FP + 0,23 * EZ + 0,33 * KT \quad (2.1)$$

$I_{ксп}$ ДП ПрАТ «Оболонь «Красилівське»:

$$0,15 * 6,25 + 0,29 * 7,5 + 0,23 * 7,5 + 0,33 * 7,5 = 7,3125$$

$I_{ксп}$ Компанія «IDS Group Ukraine»:

$$0,15 * 13,75 + 0,29 * 12,5 + 0,23 * 12,5 + 0,33 * 12,5 = 12,6875$$

Таким чином, аналізоване підприємство є менш конкурентоспроможним, ніж лідер ринку - компанія «IDS Group Ukraine», тому необхідно вжити заходів щодо підвищення його конкурентоспроможності на ринку виробництва та реалізації продукції.

Для наочного відображення результатів проведеного аналізу конкурентоспроможності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» порівняно з основним конкурентом – компанією «IDS Ukraine» будемо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.7).

Згідно із наведеною інформацією на рис. 2.7 видно, що ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має найвищий показник за критерієм ефективності продажу та просування продукції, але значно відстає від свого конкурента. За іншими критеріями аналізоване підприємство явно поступається IDS Ukraine з точки зору конкурентоспроможності продукції, головним чином через нижчу впізнаваність бренду «Оболонь».

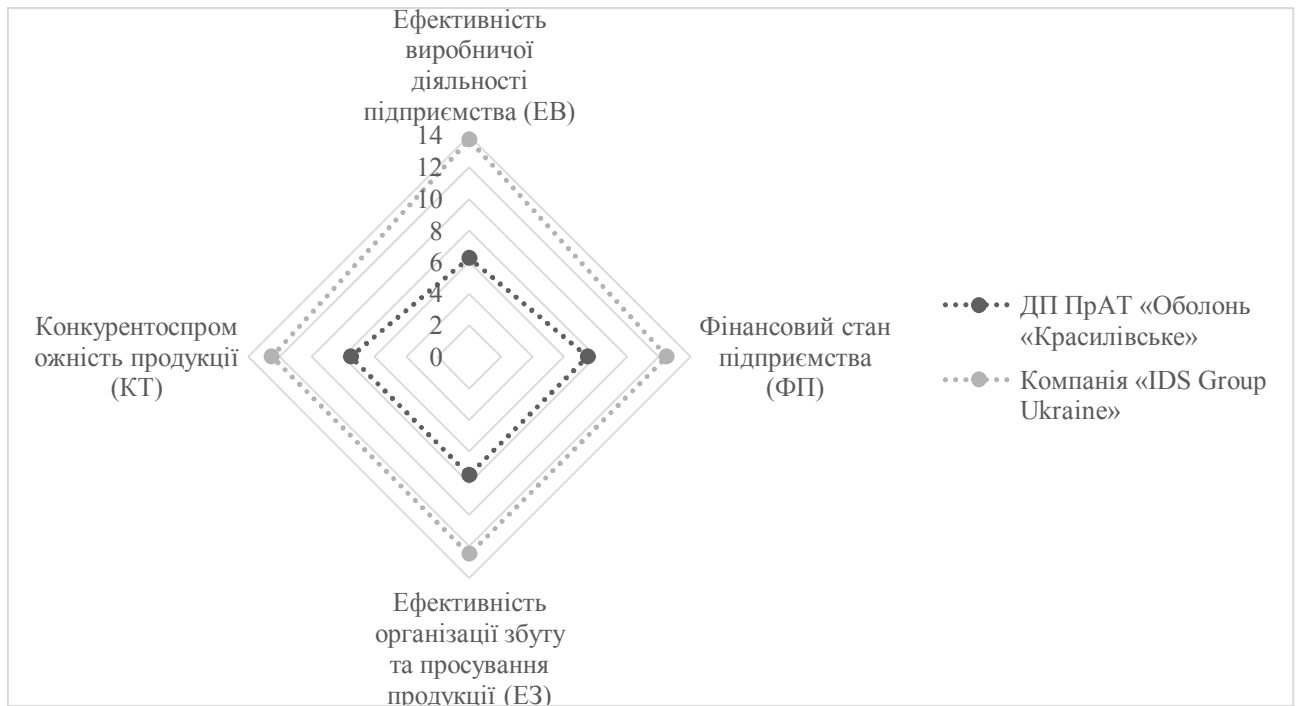


Рисунок 2.7 – Багатокутник конкурентоспроможності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (за методом ефективної конкуренції)

Основними перевагами ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» перед своїми конкурентами, є низькі ціни, якісна продукція, стабільність та надійність, оскільки компанія має багаторічну історію на ринку і є надійним партнером для споживачів та бізнес-партнерів. Крім того, має власні виробничі потужності, а сировина надходить з власного виробництва.

Висновок до розділу 2

У даному розділі був проведений загальний аналіз діяльності підприємства за період 2022-2024 рр., а також аналіз конкурентоспроможності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Аналіз конкурентоспроможності проводився з використанням методу ефективної конкуренції. Він показав, що компанія є слабшою за своїх основних конкурентів. Враховуючи ринкову ситуацію та бізнес-історію компанії будуть розроблені напрямки, що на нашу думку, покращать конкурентний статус досліджуваного підприємства.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

3.1 Удосконалення Інтернет-маркетингової діяльності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Сучасне ділове життя характеризується високим рівнем конкуренції практично у всіх сферах. Тому компанії прагнуть створити нові конкурентні переваги, використовуючи сучасні методи та інструменти. Одним з таких інструментів є Інтернет-маркетинг [31].

Сьогодні Інтернет не слід розглядати як окремий рекламний канал, а як невід'ємну частину бізнесу, яка є важливою складовою маркетингу кожного підприємства. Це означає, що при розробці програми інтернет-маркетингу необхідно враховувати також інші інструменти, які можуть знадобитися компанії поза межами Інтернету. Це можуть бути CRM-системи, веб-сервіси, аналітичні системи для складів і співробітників компанії, IP-телефонні послуги, а також інтеграція веб-сайту компанії з цими системами і сервісами. Ці інструменти слід використовувати для підвищення ефективності інтернет-маркетингових програм [25].

Для удосконалення управління конкурентоспроможністю ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», у рамках даної роботи – запропоновано алгоритм розроблення програми Інтернет-маркетингу для підприємства. Запропонований алгоритм включає в себе, головним чином, такі етапи [25; 26]:

- дослідження попиту в Інтернеті;
- аналіз поточного стану електронного маркетингу компанії;
- розробка медіа-плану;
- аналіз ефективності Інтернет-маркетингових інструментів у галузі;
- вибір відповідних маркетингових інструментів та рішень.

Пропонуємо використати алгоритм, розроблений та описаний у роботі [32]. Вибір та оцінка інструментів Інтернет-маркетингу включає одинадцять послідовних етапів і поділяється на три частини:

- 1-ша частина – підготовка інформації та визначення цілей;
- 2-га частина – розробка та вибір маркетингових інструментів та рішень;
- 3-я частина – оцінка ефективності застосування обраних інструментів Інтернет-маркетингу (рисунок 3.1).

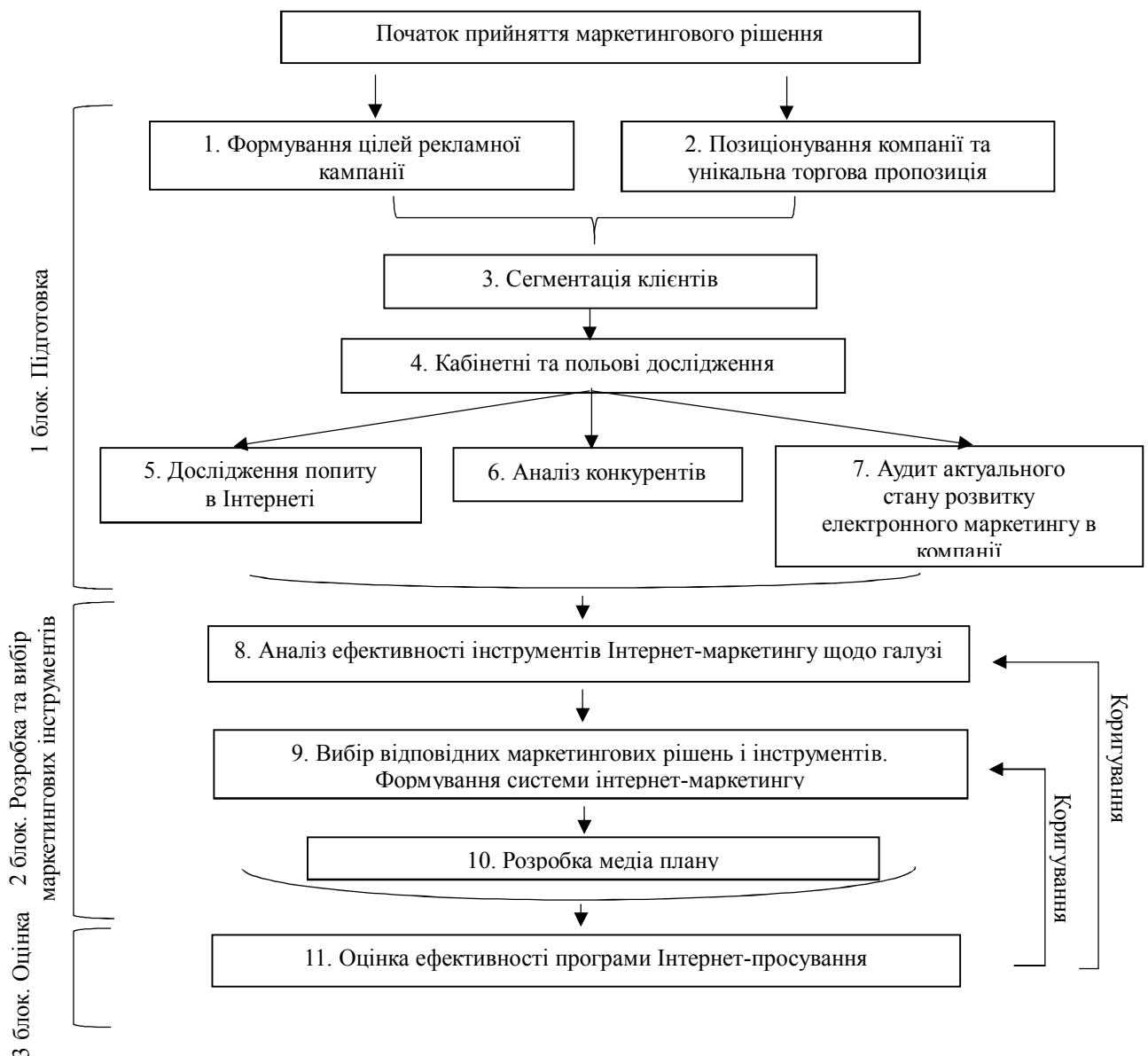


Рисунок 3.1 – Алгоритм розроблення системи Інтернет-маркетингу для підприємства*

*Згруповано автором на основі джерела [32].

Для удосконалення управління конкурентоспроможністю ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у таблиці 3.1 представлено схему організації розробки системи Інтернет-маркетингу на 2025 рік.

Таблиця 3.1 – Організація розробки системи Інтернет-маркетингу для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на 2025 рік

Назва етапу	Відповідальний	Кількість робочих годин на реалізацію	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Підготовка								
1. Формування цілей рекламної компанії	Провідний маркетолог Інтернет-маркетолог PR-менеджер Генеральний директор Директор з продажу Технічний директор	3 год.	+					
2. Позиціонування компанії та унікальна торгова пропозиція	Провідний маркетолог PR-менеджер Директор з продажу Технічний директор	4 год.	+					
3. Сегментація клієнтів	Провідний маркетолог Директор з продажу Технічний директор	10 год	+					
4. Кабінетні та польові дослідження			+					
4.1 Дослідження попиту та інтернету	Інтернет-маркетолог	2 год	+					
4.2 Аналіз конкурентів	Провідний маркетолог Інтернет-маркетолог	20 год	+					
4.3 Аудит актуального стану електронного маркетингу в компанії	Інтернет-маркетолог Директор з продажів	15 год	+					
Розробка і вибір маркетингових інструментів								
5. Вибір маркетингових інструментів	Провідний маркетолог Інтернет-маркетолог	5 год	+					
6. Складання медіа-плану	Провідний маркетолог Інтернет-маркетолог	20 год	+					
7. Визначення показників ефективності	Провідний маркетолог Інтернет-маркетолог Директор з продажів	4 год	+					

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Реалізація системи інтернет-маркетингу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»								
8. Запуск і ведення рекламної кампанії	Інтернет-маркетолог	-		+	+	+		
9. Аналіз ефективності програми інтернет-просування	Інтернет-маркетолог Директор з продажів	-		+	+	+	+	+

У таблиці 3.2 представлено апробацію алгоритму розроблення системи Інтернет-маркетингу на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Таблиця 3.2 – Апробація алгоритму на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Етап	Практичне застосування для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»
Формування цілей рекламної компанії	Мета рекламної кампанії - збільшення обізнаності про компанію серед потенційних клієнтів
Позиціонування	Пиво «Оболонь» – перший український бренд пива. Позиціонується він як «Пиво твоєї Батьківщини» і «Пиво №1 в Україні». Пиво «Оболонь» має характерний фірмовий стиль та оформлення пляшки. Навіть при зміні форми пляшки і проведенні редизайну образу, «Оболонь» відповідає ряду стандартів, закладених ще в 1992 році
Унікальна торгова пропозиція	Найбільший український виробник пива, мінеральної води, слабо та безалкогольних напоїв.
Сегментація клієнтів	Юридичні та фізичні особи
Кабінетні та польові дослідження	На даний момент сайт компанії - єдиний інструмент Інтернет-маркетингу, який використовує компанія. У компанії функціонує CRM-система, а також багатофункціональна телефонія.

Другий блок алгоритму – «Розробка і вибір інструментів Інтернет-маркетингу».

Для підвищення ефективності просування в мережі Інтернет ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» слід розвивати свою рекламну діяльність, використовуючи не тільки існуючі інструменти Інтернет-маркетингу, а й освоювати нові методи та засоби реклами. Були обрані наступні інструменти інтернет-маркетингу (табл. 3.3) [26].

Таблиця 3.3 – Рекомендовані інструменти Інтернет-маркетингу для ДП
ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Інструмент	Характеристика	Використовується/ не використовується
Контекстна реклама	- Пошукова реклама (реклама в результатах пошуку Google).	Використовується
	- Кампанії контекстномедійній мережі Google Ads. (реклама на сайтах, у додатках та на інших ресурсах партнерів рекламних систем).	Використовується
	Банер на пошуку Google (показується праворуч від результатів пошуку в Google, але не у вигляді стандартних текстових оголошень, а у вигляді красивого зображення).	Використовується
Таргетована реклама	Реклама в соціальних мережах за заданими характеристиками користувача	Не використовується
Email маркетинг	За допомогою цілеспрямованих і автоматизованих розсилок електронних листів вибудовується ефективна комунікація зі споживачами	Використовується нечасто
SEO	Внутрішня та зовнішня оптимізація для підняття позицій сайту в результатах видачі пошукових систем за певними запитами користувачів	Використовується
Контент- маркетинг	Ведення блогу з розміщенням корисної інформації	Не використовується
Програматик- реклама	Рекламодавець може таргетувати аудиторію не за ключовими фразами, як у контексті, які люди використовують у пошуку, а за демографічними та соціальними ознаками, а також за вподобаннями та інтересами.	Не використовується

Таргетована реклама в компанії не використовується, оскільки спочатку соціальні мережі не давали потрібного охоплення цільової аудиторії через специфіку. Наразі завдяки тому, що соціальні мережі розвиваються в плані рекламного бізнесу і дають змогу здійснювати більш гнучкіші налаштування за профілем користувача і пропонують нові формати розміщень – цей варіант став актуальним для використання [25].

Також рекомендується розглянути такий інструмент як контент-маркетинг як доповнення до основного просування. Як ключовий каналу він не дасть високої ефективності, але як доповнення допоможе сформувати позитивну думку аудиторії та підвищить лояльність, також зможе підвищити позиції сайту за рахунок інформації, що розміщується в блозі на сайті.

Программатик-реклама – відносно новий і непопулярний серед конкурентів вид реклами. За ефективністю її можна порівняти з контекстною, але головна її відмінність у тому, що аудиторію можна налаштувати за профілем користувача. Це дасть змогу більш широко охопити аудиторію [25].

Після того, як було описано інструменти Інтернет-маркетингу для просування компанії в інтернеті (див. табл. 3.3), надано їхню коротку характеристику та обґрунтовано їхнє використання, варто детальніше розглянути їхні особливості та сформулювати рекомендації щодо використання в конкретному випадку.

Аналіз і більш ефективне використання контекстної реклами. Насамперед, оскільки цей інструмент уже використовується, рекомендується більш часте і докладне відстеження конверсій. Існуючі інструменти веб-аналітики дають змогу досить детально відстежувати дії користувачів на сайті, оцінювати якість трафіку і тим самим визначати ефективність реклами. Цей метод дасть змогу виділити найефективніші рекламні оголошення і ті, які не дають результат. Відповідно до даних потрібно перерозподіляти бюджет на рекламні кампанії для більшої ефективності. А також рекомендується використовувати не більше 15% від бюджету на рекламу в мережах, оскільки при більш високому відсотку бюджет витратиметься значно швидше за умови такому ж рівні ефективності.

Запуск таргетованої реклами. Рекомендується використовувати Instagram, Facebook, TikTok та інфлюенсерів. Налаштовувати оголошення рекомендується за місцем розташування та інтересами [25].

Найважливішим засобом підвищення впізнаваності бренду «Оболонь» та залучення нових клієнтів – є реклама. Ефективна рекламна кампанія доносить до споживачів унікальні властивості продукції, створює позитивний імідж бренду та підвищує попит на продукцію. Рекламні заходи для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» перераховані в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Рекламні заходи для підвищення конкурентоспроможності та стимулювання попиту компанії

Платформа	Переваги	Очікування
Facebook Instagram	Цільова реклама, детальний аналіз результатів	Залученість різних вікових груп, підвищення лояльності наявних клієнтів
TikTok	Високий рівень участі цільових груп молоді, вірусний потенціал	Залученість цільових груп молоді, підвищення впізнаваності бренду
Інфлюенсери	Підвищення надійності бренду, доступ до широкої аудиторії завдяки відомим особам	Залучення нових клієнтів, підвищення впізнаваності бренду та довіри до нього

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» не має акаунту в TikTok, тому для розміщення реклами необхідно його створити.

Відео-контент має включати короткі відеоролики, що демонструють процеси виробництва, розливу напоїв, інтерактивні відео, де глядачі можуть взяти участь у конкурсах, опитуваннях чи анкетуванні, відео про різні свята або відгуки задоволених покупців, тематичні відео про різні свята або сезонні події та відео, де напої використовуються в різних рецептах. Все це сприятиме підвищенню впізнаваності бренду серед молоді цільової групи (14-30 років).

Слід негайно розпочати рекламну кампанію у Facebook та Instagram, та підтримувати протягом року. Оскільки попит на прохолодні напої зростає в спекотний сезон (травень-вересень), слід проводити більш агресивну кампанію. Для цього слід визначити цільову аудиторію та адаптувати її за допомогою інструментів Facebook Ads Manager. Використовуючи привабливі, якісні зображення та відео, створити привабливі, короткі та зрозумілі рекламні тексти, які передають основну ідею та додати заклик до дії, наприклад, «Наш новий продукт «Живчик – персик» – тепер у магазинах!». Інструменти аналітики Facebook дозволяють регулярно відстежувати та аналізувати результати рекламних кампаній, допомагаючи визначити найбільш ефективні оголошення та збільшити їхній вплив.

Рекламна кампанія у Facebook та Instagram допоможе вам отримати нових клієнтів та підтримувати зв'язок зі своєю цільовою аудиторією.

Для роботи з інфлюенсерами потрібно обирати тих, які відповідають цінностям та стилю бренду ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Інфлюенсери повинні створювати цікавий, оригінальний та креативний контент. Важливо, щоб інфлюенсери мали велику аудиторію та високий рівень залученості. Створення цікавого та оригінального спільного контенту, наприклад, відео або звіти про виробництво нових напоїв допоможе охопити ширшу аудиторію та підвищити впізнаваність бренду. Основний меседж, який інфлюенсери доносять до своєї аудиторії, має підкреслювати якість і традиційність продукту: «Наш квас виготовлений з найкращих інгредієнтів і за традиційними рецептами». Аналітичні інструменти дозволяють відстежувати та регулярно аналізувати результати співпраці, підвищуючи ефективність співпраці з інфлюенсерами.

Також дуже ефективно буде використовувати рекламу для наявних і потенційних клієнтів за допомогою їхніх контактних даних, налаштування рекламних оголошень можливо зробити за номерами телефону та електронною поштою користувачів.

Всі ці заходи допоможуть підвищити конкурентоспроможність та впізнаваність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», стимулювати попит на його продукцію та забезпечити стійке зростання продажів і частки ринку. Реалізація цих заходів допоможе досягти зростання продажів щонайменше на 10%.

3.2 Оцінка ефективності напрямів удосконалення управління конкурентоспроможності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Рекламні заходи відіграють важливу роль у розвитку бренду, підвищенні обізнаності споживачів про продукцію, стимулюванні продажів та підвищенні конкурентоспроможності.

У таблиці 3.5 наведено оцінку витрат на рекламу у Facebook, Instagram та TikTok.

Таблиця 3.5 – Витрати на рекламні кампанії в TikTok, Instagram та Facebook

Стаття витрат	Сума, грн
Розробка контенту (зйомка, монтаж, редагування)	75000
Заробітна плата креативного менеджера	35000
Витрати на запуск таргетованої реклами	28000
Разом витрати	138000

З таблиці 3.5 видно, що початкова вартість рекламної кампанії в соціальних мережах становить 138 000 грн. Найбільшою статтею витрат є розробка контенту (найдорожчий процес).

Співпраця з інфлюенсерами є одним з найважливіших маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності та впізнаваності «Оболоні», а також для залучення нових клієнтів.

У таблиці 3.6 наведено оцінку витрат на роботу з інфлюенсерами.

Таблиця 3.6 – Витрат на співпрацю з інфлюенсерами

Стаття витрат	Сума, грн
Винагорода інфлюенсерам	66000
Витрати на створення та просування контенту	18000
Разом витрати	84000

Винагорода інфлюенсерам. У заході візьмуть участь три інфлюенсери. Перший – Instagram-блогер з 750 000 підписників, чії послуги коштують 25 000 гривень [33]. Другий – YouTube-блогер з 330 000 підписників і ціною 18 000 грн [34]. Третій – інфлюенсер TikTok з 710 000 підписників, його послуги коштують 23 000 грн [35]. Загальна сума винагороди інфлюенсерам становить 66 000 грн.

Витрати на створення контенту та рекламу. Витрати на додаткові матеріали, створені інфлюенсерами на власних каналах в YouTube, Instagram та TikTok, такі як графіка, відео та реклама. Сюди також входять витрати на просування контенту серед цільової аудиторії для забезпечення максимального охоплення. Ці витрати важливі для підвищення якості та видимості рекламного контенту.

У таблиці 3.7 показані загальні витрати на вдосконалення управління конкурентоспроможністю «Оболонь-Красилівське».

Таблиця 3.7 – Витрати на комплекс Інтернет-маркетингових заходів

Захід	Сума, грн
Рекламні кампанії в TikTok, Instagram та Facebook	138000
Співпраця з інфлюенсерами	84000
Разом витрати	222000

У підсумку, як видно з таблиці, на запропоновані заходи на 2025 рік організації буде потрібно близько 222 тис. грн.

У зв'язку із запропонованими заходами компанія розраховує залучити 15% нових споживачів і збільшити виручку на 18% від результату 2024 року. Обсяг продажів у 2024 році склав 1331802 тис грн. Відповідно, планована виручка на 2025 рік дорівнюватиме 1571525 тис. грн. Зростання виручки дорівнює 239724 тис. грн.

У таблиці 3.8 представлено проєктні економічні показники на 2025 рік.

Таблиця 3.8 – Проєктні економічні показники на 2025 рік

Показник	2024	Проєкт на 2025	Абсолютне відхилення, +/-
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1331802	1571526	239724
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	948379	1119087	170708
Валовий прибуток(збиток)	383423	452439	69016
Інші операційні доходи	67798	74578	6780
Адміністративні витрати	56487	62136	5649
Витрати на збут	149000	163900	14900
Інші операційні витрати	74795	82275	7480
Фінансові результати від операційної діяльності	170939	218707	47768
Інші фінансові доходи	79	87	8
Інші доходи	386	425	39
Інші витрати	571	628	57
Фінансові результати до оподаткування	170833	218590	47757
Чистий прибуток (збиток)	102044	179244	77200

Для того щоб заздалегідь уявити доцільність впровадження пропонованих заходів, було визначено їх економічну ефективність.

Ставку дисконтування для впроваджуваних рекламних заходів прогнозуємо у 38%, яка розрахована за формулою 3.1 [36]:

$$R=r_f+r_p+i, \quad (3.1)$$

де r_f – безризикова ставка, прийнята на рівні 17%;

r_p – премія за ризик, прийнята на рівні 15%;

i – відсоток інфляції, прийнятий на рівні 6%.

Розрахуємо чистий дисконтований дохід (ЧДД) (NPV- Net Present Value):

$$NPV = 179244/(1+0,38) - 2420 = 127467 \text{ тис. грн.}$$

Так, $NPV > 0$ – проект ефективний.

Розрахуємо індекс рентабельності (PI). Індекс рентабельності (прибутковості) це - відношення приведених припливів до приведених відтоків, він покаже ефективність використання капіталу:

$$PI = 179244/2420 = 74,07 > 1,$$

отже, проект у край ефективний.

Таким чином, для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на 2025 рік було запропоновано заходи щодо вдосконалення управління конкурентоспроможності на основі Інтернет-маркетингу. Галузь має високу рентабельність, що відповідає запропонованим розрахункам, підвищенню чистого прибутку і відповідної рентабельності запропонованих заходів. За умови вищевикладеного заходи є вигідними для компанії.

Висновки до розділу 3

У даному розділі кваліфікаційної роботи для покращення управління конкурентоспроможністю ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» ми запропонували заходи, що базуються на Інтернет-маркетингу, тобто таргетованій рекламі в соціальних мережах (TikTok, Instagram та Facebook) та співпраці з інфлюенсерами. Розрахунки ефективності запропонованих заходів показують, що запропоновані заходи є доцільними до впровадження.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження ми можемо зробити такі висновки:

У сучасній економіці існують тисячі різних інтерпретацій поняття конкурентоспроможності бізнесу. Вважається, що термін «конкурентоспроможність» вперше використав Майкл Портер у 1980-х роках. Портер визначив конкурентоспроможність на рівні фірми як зростання продуктивності, що втілюється в диференційовану продукцію з нижчими витратами або вищими цінами.

На конкурентоспроможність фірми значною мірою впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. При структуруванні факторів конкурентоспроможності до внутрішніх факторів відносять ті, що мають безпосередній вплив на зниження собівартості виробленої продукції, якісні характеристики, ступінь технологічного розвитку та маркетингу, що визначає привабливість фірми на ринку. Зовнішні фактори перебувають поза контролем і впливом організації, тому їм необхідно приділяти належну увагу. Важливо вміти швидко та ефективно адаптуватися до нових макроекономічних умов, оскільки вони значною мірою визначають внутрішні параметри організацій.

Основними завданнями в управлінні конкурентоспроможністю підприємств є: вирішення проблем, пов'язаних з розробкою нової конкурентоспроможної продукції та організацією ефективного і раціонального виробництва; вирішення проблем, пов'язаних з підбором і підготовкою кваліфікованого персоналу; вирішення проблем, пов'язаних з впровадженням інноваційних технологій; вирішення проблем, пов'язаних з реалізацією ефективною маркетинговою політики підприємства.

Основними етапами організації управління конкурентоспроможністю підприємства є: аналіз ринку та конкурентів, визначення стратегії розвитку, розробка маркетингової стратегії, визначення ключових показників ефективності та впровадження системи управління конкурентоспроможністю.

На сьогоднішній день у вітчизняній та міжнародній практиці не вироблено єдиного загальноприйнятого підходу до оцінки конкурентоспроможності бізнесу.

Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати наступним чином: графічний підхід (матричні методи, метод побудови піраміди конкурентоспроможності); факторний підхід (продуктові методи, методи діяльності, інтегральні методи); витратний підхід (метод оцінки вартості підприємства).

«Оболонь» «Красилівське» – сучасне підприємство, що використовує новітні технології. Компанія виробляє безалкогольні та слабоалкогольні напої, мінеральну та питну воду (газовану та негазовану), асортимент якої налічує понад 30 найменувань у дев'яти різних категоріях.

Аналіз основних технічних та фінансових показників «Оболонь» «Красилівське» за останні три роки показує, що більшість показників мають тенденцію до зростання.

Аналіз на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера показав, що «Оболонь» має велику кількість конкурентів на регіональних ринках, а світовий ринок, на якому працює «Оболонь», є висококонкурентним.

SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» показав, що основними загрозами є зростання вартості сировини, компанія має багато можливостей для розвитку на ринку, але також багато слабких сторін, однією з яких є застаріле обладнання.

Загальна оцінка конкурентоспроможності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» показала, що аналізоване підприємство не є настільки конкурентоспроможним, як лідер ринку IDS Ukraine, тому необхідно вжити заходів щодо підвищення його конкурентоспроможності.

Для покращення управління конкурентоспроможністю «Оболонь-Красилівське» ми запропонували заходи на основі Інтернет-маркетингу, тобто таргетованої реклами в соціальних мережах (TikTok, Instagram та Facebook) та співпраці з інфлюенсерами.

Розрахунки ефективності запропонованих заходів свідчать про те, що запропоновані заходи будуть ефективними, оскільки вони не потребуватимуть великих витрат. Галузь передбачає високу прибутковість, що узгоджується із запропонованими розрахунками, збільшення чистого прибутку та відповідну рентабельність запропонованих заходів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Michael E. Porter. The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review. 1990. – P. 73-91.
2. Patrick Dixon. Building A Better Business: The Key to Future Marketing, Management and Motivation. Profile Business. –2005. – 560 p.
3. William J. Stevenson & Mehran Hojati. Production Operations Management. McGraw-Hill Ryerson, Limited. – 2001. – 640 p.
4. Sapotnitska N.Ia., Kozak V.Ie. Stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva ta yikh synerhiia v umovakh viiny. Transformatsiina ekonomika. – 2023. – № 2 (02). – pp. 49-52. Mode of access: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/21/21> (date of access: 11.05.2025). – Title from screen.
5. Чекотун К.Ю., Блакита Г.В. Сутність та характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Економіка та суспільство. – Випуск №59. – 2024. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3411/3339> (дата звернення 08.05.2025). – Назва з екрана.
6. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. ECONOMICS: time realities. – №4 (68). – 2023. – Режим доступу: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6bf0094e-ddc8-40fdb1e5-60e39425834f/content> (дата звернення 08.05.2025). – Назва з екрана.
7. Ковтуненко К.В., Дідан К.О., Ковальчук О.В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. Бізнес-інформ. – № 3. – 2021. – Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-3_0-pages-100_104.pdf (дата звернення 09.05.2025). – Назва з екрана.
8. Кошельок Г.В. Царьов О.С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. – Режим доступу:

<https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf> (дата звернення 10.05.2025). – Назва з екрана.

9. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір. – 2020. – №156. – С. 129-135. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23> (дата звернення 10.05.2025). – Назва з екрана.

10. Герасимова В.О., Резанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. – 2020. – № 154. – С. 93-97. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17> (дата звернення 10.05.2025). – Назва з екрана.

11. Акулюшина М.О., Зотова Л.Г., Швець В.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. – № 60. – 2024. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73> (дата звернення 13.05.2025). – Назва з екрана.

12. Балдинюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. – № 42. – 2022. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення 18.05.2025). – Назва з екрана.

13. Tomashuk I. Rural development management of Ukraine: problems and prospects. The scientific heritage. – 2020. – № 45. – P. 23-35.

14. Tomashuk I. State regulation as a tool for increasing the competitiveness of rural areas of Ukraine. Slovak international scientific journal. – 2020. –№ 39. –Vol. 2. –P. 23–42.

15. 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.

16. Середюк Ю.М., Хринюк О.С. Управління підприємствами на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. Ефективна економіка. –2021. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588> (дата звернення 14.05.2025). – Назва з екрана.

17. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. – № 26. – 2021. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62> (дата звернення 18.05.2025). – Назва з екрана.

18. Швед Т.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. – № 8. – 2017. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/70.pdf (дата звернення 19.05.2025). – Назва з екрана.

19. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут. – №22. – 2022. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6c2b8ee7-9c25-4b6d-ab30-4ccd998ceb3c/content> (дата звернення 19.05.2025). – Назва з екрана.

20. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності України в умовах макроекономічної нестабільності. – 2021. – Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.60.0.6003> (дата звернення 19.05.2025). – Назва з екрана.

21. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 4 (95). –2019. – Режим доступу: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2> (дата звернення 19.05.2025). – Назва з екрана.

22. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. ПрАТ «Оболонь» – корпорація – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Оболонь_\(компанія\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Оболонь_(компанія)) (дата звернення 01.05.2025). – Назва з екрана.

23. YouControl. Система перевірки контрагента. ДП ПРАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ" 22985686 – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/22985686/ (дата звернення 01.05.2025). – Назва з екрана.

24. Підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз: зб. Наук. Праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського нац. Економічного ун-ту «Економічна думка». – 2018. – Т. 17. – Вип. № 2. – С. 106-120.

25. Тертичний О.О. Особливості маркетингу в мережі Інтернет. Економіка та суспільство. – 2017. – № 12. – С. 382-385 – Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення 20.05.2025). – Назва з екрана.

26. Кузьменко А.В., Третяк Ю.І. Впровадження Інтернет-маркетингу для просування продукції підприємства. Економіка та суспільство. – №16. – 2018. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/59.pdf (дата звернення 20.05.2025). – Назва з екрана.

27. Дослідження ринків. Аналіз ринку води в Україні. 2024 рік. Pro-consulting.ua. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-vody-v-ukraine-2024-god> (дата звернення 20.05.2025). – Назва з екрана.

28. Український ринок мінеральної води опинився під загрозою через чиновників? Що сталося. Apostrophe.ua. – Режим доступу: <https://apostrophe.ua/ua/article/business/2024-09-19/ukrainskiy-ryinok-mineralnoy-vodyi-okazalsya-pod-ugrozoy-iz-za-chinovnikov-hto-proizoshlo/59369> (дата звернення 20.05.2025). – Назва з екрана.

29. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2ге вид. Київ: Центр учбової літератури. – 2011. – 440 с.

30. Огляд результатів діяльності IDS GROUP UKRAINE – Режим доступу: <https://ids.morshynska.ua/company/ofitsijna-informatsiya/> (дата звернення 20.05.2025). – Назва з екрана.

31. Суворова С.Г., Карпенко Ю.М. Вплив цифрового маркетингу на підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. Економічний простір. – №184. – 2023. – Режим доступу: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1254/1207> (дата звернення 21.05.2025). – Назва з екрана.

32. Boiko N. Modern strategy and tactics development algorithm of internet marketing on the B2B market. Economics of Development. – № 1. – 2023. Mode of access:

<https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/33102/1/%d0%b1%d0%be%d0%b9%d0%ba%d0%be.pdf> (date of access 21.05.2025). – Назва з екрана.

33. Звіт про тенденції Instagram за 2023 рік – Режим доступу: <https://about.instagram.com/blog/announcements/instagram-trends-2023> (дата звернення 22.05.2025) . – Назва з екрана.

34. Калькулятор цін для інфлюенсерів на YouTube – Режим доступу: YouTube <https://www.creatorsjet.com/youtube-pricing-calculator> (дата звернення 22.05.2025). – Назва з екрана.

35. Реклама у ТікТок блогерів – Режим доступу: <https://influencer.com.ua/blog/yaki-cinuna-reklamy-y-bloggeriv-tiktok/> (дата звернення 22.05.2025). – Назва з екрана.

36. Менеджмент стартапів. Рекомендації до виконання розрахункової роботи [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування, спеціальності 073 Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Кравченко М. О., Бояринова К. О., Копішинська К. О. – Електрон. текст. дані (1 файл: 1,76 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. – 2025. – 69 с. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/73154> (дата звернення 23.05.2025). – Назва з екрана.

ДОДАТКИ

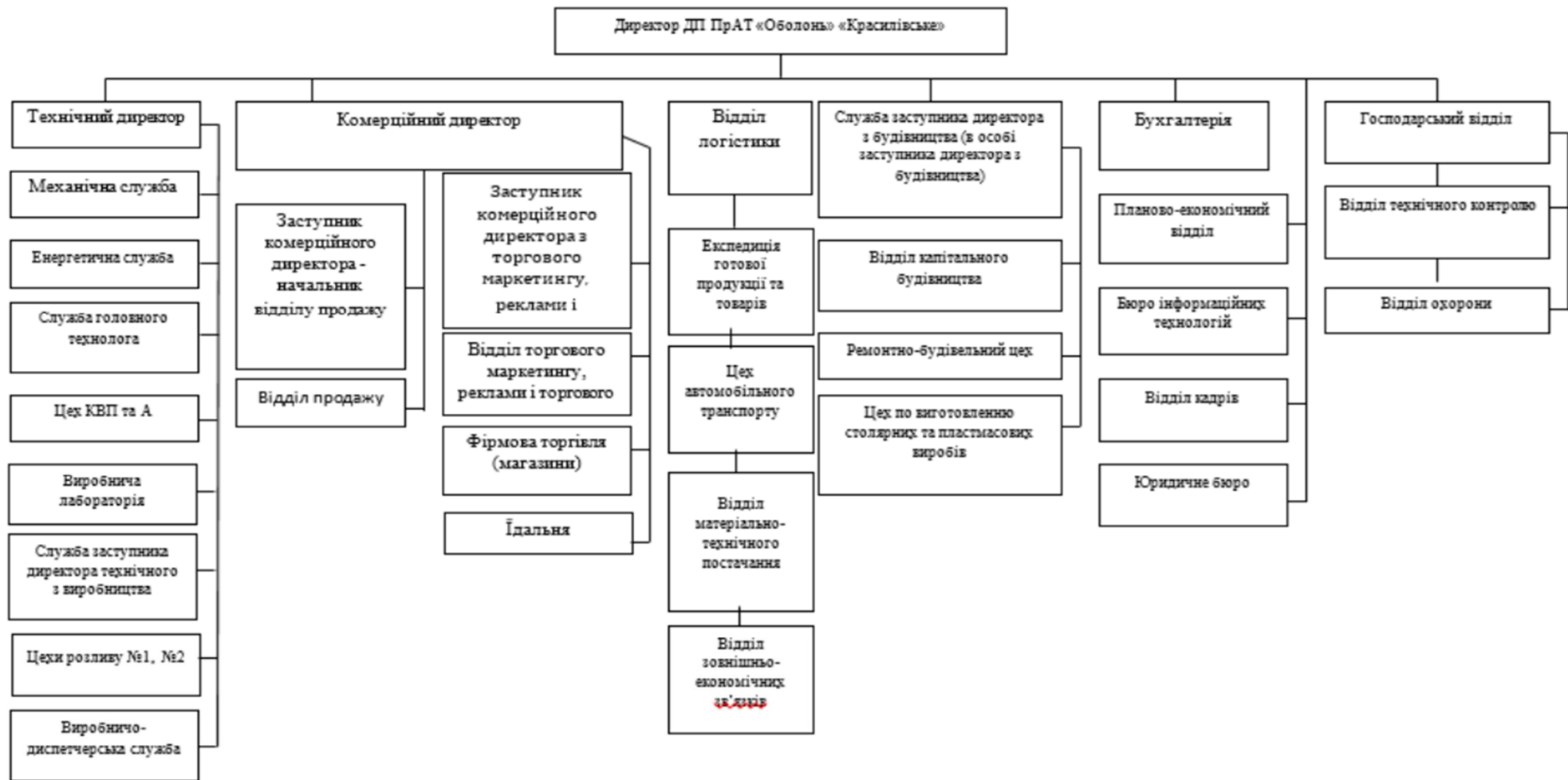


Рисунок А.1 - Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Таблиця Б.1 -Фінансова звітність ДП ПрАТ «Оболонь «Красилівське» за 2022-2023 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
АКТИВ			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	921.00	4 288.00
первісна вартість	1001	2 239.00	5 754.00
накопичена амортизація	1002	1 318.00	1 466.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14 254.00	14 812.00
Основні засоби	1010	57 601.00	82 263.00
первісна вартість	1011	264 132.00	296 178.00
знос	1012	206 531.00	213 915.00
інші фінансові інвестиції	1035	7 803.00	7 803.00
Усього за розділом I	1095	80 579.00	109 166.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	112 408.00	246 124.00
Виробничі запаси	1101	68 291.00	216 040.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	19 039.00	14 110.00
Товари	1104	25 078.00	15 974.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 569.00	12 436.00
з бюджетом	1135	3 973.00	3 435.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	228.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 923.00	7 990.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	9 259.00	13 935.00
Готівка	1166	620.00	999.00
Рахунки в банках	1167	8 639.00	12 936.00

Витрати майбутніх періодів	1170	915.00	829.00
Інші оборотні активи	1190	615.00	965.00
Усього за розділом II	1195	178 461.00	285 714.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	259 040.00	394 880.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20 000.00	20 000.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	207 271.00	309 315.00
Усього за розділом I	1495	227 271.00	329 315.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	2 537.00	3 507.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 923.00	13 632.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	567.00	
розрахунками зі страхування	1625	808.00	2 174.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 931.00	7 901.00
за одержаними авансами	1635	3 497.00	3 433.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	3 212.00	20 396.00
Поточні забезпечення	1660	1 364.00	2 833.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	

Інші поточні зобов'язання	1690	11 497.00	11 689.00
Усього за розділом III	1695	31 769.00	65 565.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	259 040.00	394 880.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 119 184.00	772 224.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	823 339.00	599 083.00
Валовий: прибуток	2090	295 845.00	173 141.00
Інші операційні доходи	2120	70 502.00	78 118.00
Адміністративні витрати	2130	49 670.00	34 689.00
Витрати на збут	2150	120 028.00	101 932.00
Інші операційні витрати	2180	72 107.00	86 237.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	124 542.00	28 401.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	399.00	294.00
Інші витрати	2270	49.00	9.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	124 892.00	28 686.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-22 848.00	-5 495.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00

Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	102 044.00	23 191.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	712 480.00	536 055.00
Витрати на оплату праці	2505	146 653.00	99 441.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	30 742.00	20 748.00
Амортизація	2515	10 659.00	10 890.00
Інші операційні витрати	2520	63 005.00	75 116.00
Разом	2550	963 539.00	742 250.00

Таблиця В.1 - Фінансова звітність ДП ПрАТ «Оболонь «Красилівське» за 2023-2024 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
АКТИВ			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	4 288.00	3 438.00
первісна вартість	1001	5 754.00	5 754.00
накопичена амортизація	1002	1 466.00	2 316.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14 812.00	30 652.00
Основні засоби	1010	82 263.00	111 799.00
первісна вартість	1011	296 178.00	328 815.00
знос	1012	213 915.00	217 016.00
інші фінансові інвестиції	1035	7 803.00	7 803.00
Усього за розділом I	1095	109 166.00	153 692.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	246 124.00	150 694.00
Виробничі запаси	1101	216 040.00	77 377.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	14 110.00	27 474.00
Товари	1104	15 974.00	45 843.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 436.00	11 045.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	3 435.00	7 922.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	228.00	3 759.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	261 397.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 990.00	14 887.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	13 935.00	21 114.00

Готівка	1166	999.00	446.00
Рахунки в банках	1167	12 936.00	20 668.00
Витрати майбутніх періодів	1170	829.00	589.00
Інші оборотні активи	1190	965.00	1 271.00
Усього за розділом II	1195	285 714.00	468 919.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	394 880.00	622 611.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20 000.00	20 000.00
Додатковий капітал	1410	0.00	89 704.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	309 315.00	448 883.00
Усього за розділом I	1495	329 315.00	558 587.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	3 507.00	4 622.00
розрахунками з бюджетом	1620	13 632.00	11 686.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	2 174.00	2 521.00
розрахунками з оплати праці	1630	7 901.00	9 791.00
за одержаними авансами	1635	3 433.00	343.00

із внутрішніх розрахунків	1645	20 396.00	9 576.00
Поточні забезпечення	1660	2 833.00	14 569.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	11 689.00	10 916.00
Усього за розділом III	1695	65 565.00	64 024.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	394 880.00	622 611.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 331 802.00	1 119 184.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	948 379.00	823 339.00
Валовий: прибуток	2090	383 423.00	295 845.00
Інші операційні доходи	2120	67 798.00	70 502.00
Адміністративні витрати	2130	56 487.00	49 670.00
Витрати на збут	2150	149 000.00	120 028.00
Інші операційні витрати	2180	74 795.00	72 107.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	170 939.00	124 542.00
Інші доходи	2240	386.00	399.00
Інші витрати	2270	571.00	49.00

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	170 833.00	124 892.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-31 265.00	-22 848.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	139 568.00	102 044.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	838 978.00	712 480.00
Витрати на оплату праці	2505	205 145.00	146 653.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	40 779.00	30 742.00
Амортизація	2515	11 710.00	10 659.00
Інші операційні витрати	2520	59 931.00	63 005.00
Разом	2550	1 156 543.00	963 539.00