

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»  
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ПІВНІЧНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ГЕРОЇВ КРУТ  
Кафедра управління персоналом, економіки праці та публічного  
управління

**Васерук Вадим Олександрович**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти в називному відмінку)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття ступеня бакалавра**  
на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства»

ІН15-9-22-Б1УБ (4.0д)

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

**Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)**

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело*

**Науковий керівник**

доктор філософії з економіки

(посада, науковий ступінь,  
вчене звання)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Васерук В.О.

(прізвище та ініціали)

Положенцев Д.В.

(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Допущено до захисту перед ЕК**

**Завідувач кафедри УПЕППУ**

К.е.н., доцент  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Попова Г.Ю.

(прізвище та ініціали)

Чернігів 2026 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»  
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ПІВНІЧНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ГЕРОЇВ КРУТ  
**Кафедра управління персоналом, економіки праці та публічного  
управління**

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський) рівень  
 Ступінь вищої освіти: бакалавр  
 Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»  
 Спеціальність: 073 «Менеджмент»  
 Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»  
 Освітня кваліфікація: бакалавр з менеджменту за спеціалізацією «Економіка та управління бізнесом»

**«Затверджую»**  
 Завідувач кафедри  
 Попова Г.Ю.

( підпис )

**Завдання**  
**на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти**

Васеруку Вадиму Олександровичу  
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи:

**«Управління конкурентоспроможністю підприємства»**

Керівник кваліфікаційної роботи

доктор філософії з економіки

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Положенцев Дмитро Валентинович

(прізвище, ім'я, по батькові)

2. Термін подання здобувачем кваліфікаційної роботи на попередній захист 15.05.2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням (окремі аспекти роботи, обсяги роботи):

Дослідити теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства, розкрити сутність, значення, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища. Узагальнити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, зокрема ресурсний, ринковий, продуктовий, управлінський, інноваційний та інтегральний підходи, а також визначити їх значення для прийняття управлінських рішень. Проаналізувати систему управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» з урахуванням особливостей діяльності підприємства харчової промисловості, його організаційно-управлінських характеристик, ринкової позиції, виробничого потенціалу, асортиментної політики, якості продукції, маркетингової активності, фінансово-економічних показників і конкурентних переваг. Виявити основні проблеми та недоліки в системі управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь», зокрема щодо адаптації до змін споживчого попиту, посилення конкурентного тиску, оновлення управлінських інструментів, розвитку бренду, оптимізації витрат і підвищення ефективності збутової діяльності. Розробити

практичні рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» на основі формування стратегічних напрямів розвитку, удосконалення управлінських інструментів забезпечення конкурентних переваг, активізації маркетингової діяльності, підвищення якості продукції, розвитку цифрових каналів комунікації та зміцнення ринкових позицій підприємства. Оцінити очікувану ефективність запропонованих заходів та їх вплив на фінансові результати, рентабельність, обсяги реалізації, стійкість конкурентних переваг і загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження: рисунки, таблиці, графіки, формули, розрахунки.

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

| №<br>п/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Строки виконання      |          | Примітки |
|----------|-----------------------------------------------|-----------------------|----------|----------|
|          |                                               | Планові               | Фактичні |          |
| 1        | 2                                             | 3                     | 4        | 5        |
|          | Вступ                                         | 16.02.2026-02.03.2026 |          |          |
|          | Розділ 1.                                     | 02.03.2026–16.03.2026 |          |          |
|          | Розділ 2.                                     | 16.03.2026–06.04.2026 |          |          |
|          | Розділ 3.                                     | 06.04.2026–22.04.2026 |          |          |
|          | Висновки                                      | До 30.04.2026         |          |          |

6. Дата видачі завдання 28.08.2025 р.

Здобувач (ка) \_\_\_\_\_  
(підпис)

Васерук В. О.  
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

Положенцев Д.В.  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Васерук В. О. «Управління конкурентоспроможністю підприємства» – Рукопис.**

*Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти – Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»», Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут – Чернігів, 2026.*

**Актуальність теми** дослідження зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах посилення ринкової конкуренції, зміни споживчих уподобань, економічної нестабільності та зростання вимог до якості продукції. Для підприємств харчової промисловості конкурентоспроможність має особливе значення, оскільки вона залежить не лише від ціни й асортименту, а й від стабільності якості, сили бренду, ефективності збуту, репутації виробника, інноваційності та здатності швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

**Мета роботи** полягає в обґрунтуванні теоретичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства, аналізі сучасного стану системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» та розробленні практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

У роботі розкрито сутність і значення конкурентоспроможності підприємства, узагальнено чинники та методичні підходи до її оцінювання, досліджено сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю. Проведено організаційно-управлінську характеристику ПрАТ «Оболонь», оцінено основні чинники конкурентоспроможності підприємства, визначено проблеми та недоліки в системі управління конкурентоспроможністю. Запропоновано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», удосконалено управлінські інструменти забезпечення конкурентних переваг і здійснено оцінку очікуваної ефективності запропонованих заходів.

**Методи дослідження**, використані у роботі: теоретичне узагальнення, аналіз і синтез, порівняльний аналіз, системний підхід, логічне узагальнення, елементи економічного аналізу та прогнозування.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, конкурентні переваги, підприємство, харчова промисловість, стратегічне управління, ПрАТ «Оболонь».

## ANNOTATION

**Vaseruk V. O. “Enterprise Competitiveness Management” – Manuscript.**

*Qualification work for obtaining the first (bachelor's) level of higher education – Private Joint-Stock Company “Higher Educational Institution ‘Interregional Academy of Personnel Management’”, Northern Ukrainian Institute named after the Heroes of Kruty – Chernihiv, 2026.*

**The relevance** of the research topic is determined by the need to improve enterprise competitiveness in the context of increasing market competition, changing consumer preferences, economic instability, and rising requirements for product quality. For food industry enterprises, competitiveness is especially important, as it depends not only on price and product range, but also on quality stability, brand strength, sales efficiency, producer reputation, innovation, and the ability to respond quickly to changes in the market environment.

**The aim of the qualification work** is to substantiate the theoretical foundations of enterprise competitiveness management, analyze the current state of the competitiveness management system at PJSC “Obolon”, and develop practical recommendations for its improvement.

The paper examines the essence and significance of enterprise competitiveness, summarizes the factors and methodological approaches to its assessment, and explores modern approaches to competitiveness management. The organizational and managerial characteristics of PJSC “Obolon” are analyzed, the main factors of the enterprise's competitiveness are assessed, and the problems and shortcomings in the competitiveness management system are identified. Strategic directions for increasing the competitiveness of PJSC “Obolon” are proposed, management tools for ensuring competitive advantages are improved, and the expected effectiveness of the proposed measures is evaluated.

**The research methods** used in the work include theoretical generalization, analysis and synthesis, comparative analysis, systemic approach, logical generalization, elements of economic analysis, and forecasting.

**Keywords:** competitiveness, competitiveness management, competitive advantages, enterprise, food industry, strategic management, PJSC “Obolon”.

## ЗМІСТ

|                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП.....                                                                                   | 7   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....           | 10  |
| 1.1. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства в сучасних<br>умовах.....       | 10  |
| 1.2. Чинники та методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності<br>підприємства.....      | 24  |
| 1.3. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства.....                  | 32  |
| Висновки до розділу 1.....                                                                   | 40  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....            | 42  |
| 2.1. Організаційно-управлінська характеристика ПрАТ «Оболонь».....                           | 42  |
| 2.2. Оцінка чинників конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь».....                              | 49  |
| 2.3. Проблеми та недоліки в системі управління конкурентоспроможністю ПрАТ<br>«Оболонь»..... | 57  |
| Висновки до розділу 2.....                                                                   | 69  |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....     | 72  |
| 3.1. Формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності<br>підприємства..... | 72  |
| 3.2. Удосконалення управлінських інструментів забезпечення конкурентних<br>переваг.....      | 81  |
| 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....                                         | 91  |
| Висновки до розділу 3.....                                                                   | 98  |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                | 100 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                              | 105 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах господарювання конкурентне середовище стає дедалі динамічнішим, а вимоги до результативності діяльності підприємств – жорсткішими. Стійке функціонування підприємства сьогодні визначається не лише обсягами виробництва чи наявністю матеріальних ресурсів, а й його здатністю формувати, підтримувати та розвивати власні конкурентні переваги. Саме конкурентоспроможність значною мірою відображає реальні можливості підприємства успішно діяти на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, утримувати споживача та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є важливою складовою сучасного менеджменту, оскільки воно пов'язане не лише з оцінкою ринкових позицій, а й із системним впливом на внутрішні та зовнішні чинники, що визначають результативність господарської діяльності. Конкурентоспроможність не виникає самостійно – вона формується внаслідок цілеспрямованих управлінських рішень, пов'язаних із якістю продукції, ефективністю використання ресурсів, рівнем організації виробництва, маркетинговою активністю, інноваційністю, репутацією підприємства та здатністю оперативно реагувати на потреби ринку. У цьому сенсі управління конкурентоспроможністю виступає не разовою дією, а постійним процесом, що вимагає аналітичного супроводу, стратегічного бачення та практичного вдосконалення.

Особливої ваги ця проблематика набуває для підприємств харчової промисловості, які функціонують в умовах високої конкуренції, зміни споживчих уподобань, чутливості ринку до цінових коливань та зростання вимог до якості й безпечності продукції. Для таких підприємств конкурентоспроможність пов'язана не лише з продукцією як такою, а й із брендом, стабільністю постачання, широтою асортименту, технологічним рівнем виробництва, здатністю до оновлення ринкової пропозиції та ефективністю

управлінських рішень.

Питання конкурентоспроможності підприємств, чинників її формування, методичних підходів до оцінювання та шляхів підвищення розглядалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. У науковій літературі досліджуються теоретичні засади конкурентоспроможності, механізми формування конкурентних переваг, роль стратегічного управління у зміцненні ринкових позицій підприємства, а також особливості функціонування підприємств у мінливому конкурентному середовищі. Разом із тим сучасні умови розвитку українських підприємств, посилення конкуренції, зміна структури попиту, вплив економічних ризиків та необхідність постійного оновлення управлінських підходів зумовлюють потребу у подальшому дослідженні цієї проблематики.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства, аналіз сучасного стану системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

розкрити сутність і значення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах;

узагальнити чинники та методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;

дослідити сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства;

надати організаційно-управлінську характеристику ПрАТ «Оболонь»;

оцінити основні чинники конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»;

виявити проблеми та недоліки в системі управління конкурентоспроможністю підприємства;

обґрунтувати напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь»;

оцінити ефективність запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та прикладні засади формування і вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь».

**Методи дослідження.** У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод теоретичного узагальнення застосовано для розкриття сутності конкурентоспроможності підприємства та систематизації наукових підходів до її управління. Методи аналізу і синтезу використано під час дослідження чинників конкурентоспроможності та оцінювання особливостей функціонування підприємства в конкурентному середовищі. Порівняльний підхід дав можливість узагальнити сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю. Системний підхід використано для розгляду конкурентоспроможності як результату взаємодії сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників. Під час розроблення практичних рекомендацій застосовано методи логічного аналізу, узагальнення та прогнозування.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці українських і зарубіжних учених з питань менеджменту та конкурентоспроможності підприємств, нормативно-правові акти України, аналітичні матеріали, відкриті інформаційні ресурси, а також матеріали, що характеризують діяльність ПрАТ «Оболонь».

**Структура кваліфікаційної роботи** зумовлена метою, завданнями та логікою дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. У другому розділі здійснено аналіз системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь». У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства та оцінено ефективність запропонованих заходів.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах

У сучасній економічній науці та практиці управління поняття конкурентоспроможності підприємства належить до тих категорій, які складно звести лише до одного показника або окремої управлінської характеристики. Воно охоплює одночасно ринкову позицію підприємства, якість його продукції, ефективність використання ресурсів, здатність реагувати на зміни попиту, рівень організації виробництва, фінансову стійкість, репутацію, інноваційність і спроможність керівництва приймати результативні рішення. Тому конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати не як статичний стан, а як динамічну властивість суб'єкта господарювання, що формується під впливом внутрішніх можливостей і зовнішніх ринкових умов.

У найзагальнішому розумінні конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність успішно діяти в умовах конкуренції та забезпечувати переваги порівняно з іншими учасниками ринку. Водночас така здатність не виникає сама собою. Вона є результатом певної системи управління, у межах якої підприємство аналізує потреби споживачів, оцінює дії конкурентів, розвиває власні ресурси, удосконалює продукцію, підтримує належний рівень якості, контролює витрати та формує привабливу ринкову пропозицію. Саме тому конкурентоспроможність не можна ототожнювати лише з обсягом продажу або прибутковістю, хоча ці показники, безумовно, є важливими її проявами.

У науковій літературі конкурентоспроможність часто пов'язується зі здатністю підприємства створювати й утримувати конкурентні переваги. Зокрема, М. Портер зазначає: «конкурентна перевага виникає з тієї цінності, яку

фірма здатна створити для своїх покупців і яка перевищує витрати на її створення» [70, с. 38]. Це положення є важливим для розуміння сутності конкурентоспроможності, адже підприємство стає конкурентоспроможним не лише тоді, коли воно дешевше виробляє продукцію або активніше рекламує себе, а тоді, коли воно пропонує споживачеві таку цінність, яку ринок визнає кращою, прийнятнішою або більш надійною порівняно з альтернативними пропозиціями.

З цього погляду конкурентоспроможність підприємства має дві взаємопов'язані сторони. Перша сторона пов'язана із внутрішнім потенціалом підприємства: ресурсами, технологіями, персоналом, управлінськими процедурами, організаційною структурою, фінансовими можливостями, корпоративною культурою. Друга сторона стосується зовнішнього визнання результатів діяльності підприємства: попиту на продукцію, лояльності споживачів, частки ринку, ділової репутації, стабільності партнерських зв'язків, здатності витримувати тиск конкурентів. Якщо підприємство має значні ресурси, але не може перетворити їх на ринковий результат, його конкурентоспроможність залишається обмеженою. І навпаки, навіть сильна ринкова позиція поступово втрачається, якщо вона не підтримується внутрішнім розвитком.

Важливо враховувати й те, що конкурентоспроможність підприємства має відносний характер. Її неможливо оцінити ізольовано, без порівняння з іншими підприємствами, ринковими стандартами, очікуваннями споживачів або середньогалузевими показниками. Підприємство може мати достатньо високі результати діяльності, але за умов швидшого розвитку конкурентів його ринкові позиції можуть погіршуватися. Саме тому конкурентоспроможність завжди передбачає порівняння: з конкурентами, з попередніми результатами самого підприємства, з вимогами ринку та з тими критеріями, які формують споживчий вибір.

У межах дослідження конкурентоспроможність підприємства доцільно розуміти як інтегральну характеристику його здатності ефективно використовувати наявні ресурси, формувати конкурентні переваги, задовольняти

потреби споживачів краще або не гірше за конкурентів, зберігати стійкі ринкові позиції та забезпечувати довгостроковий розвиток. Таке трактування дозволяє уникнути звуження змісту конкурентоспроможності лише до цінової боротьби або фінансових результатів. Насправді конкурентоспроможність є ширшим поняттям, оскільки поєднує економічні, організаційні, виробничі, маркетингові, інноваційні та управлінські параметри.

Управлінський зміст конкурентоспроможності полягає в тому, що вона є не лише наслідком діяльності підприємства, а й об'єктом цілеспрямованого впливу з боку менеджменту. Керівництво підприємства не може безпосередньо “призначити” підприємство конкурентоспроможним, однак може створювати умови, за яких його продукція, процеси, персонал, канали збуту, бренд і фінансові результати працюватимуть на зміцнення конкурентних позицій. Тому конкурентоспроможність формується через систему управлінських рішень, які стосуються як поточної операційної діяльності, так і довгострокового стратегічного розвитку.

Особливість конкурентоспроможності підприємства полягає ще й у тому, що вона проявляється на різних рівнях. На рівні продукції вона відображає якість, ціну, дизайн, асортимент, безпечність, зручність використання, відповідність стандартам і очікуванням споживачів. На рівні самого підприємства конкурентоспроможність характеризує ефективність управління, виробничий потенціал, фінансовий стан, здатність до розвитку, організаційну гнучкість і репутацію. На рівні ринку вона проявляється у частці підприємства, стабільності попиту, впізнаваності бренду, широті каналів збуту та здатності протидіяти конкурентному тиску. Отже, конкурентоспроможність не є одновимірною характеристикою, а виступає складною системною категорією.

Для глибшого розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства доцільно узагальнити основні підходи до її трактування. У наукових джерелах вони не завжди збігаються між собою, проте кожен із них акцентує увагу на певному аспекті цієї категорії. Узагальнення таких підходів подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства

| Підхід до трактування | Зміст підходу                                                                                                                                    | Основний акцент                                                       | Значення для управління підприємством                                                                      |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ринковий підхід       | Конкурентоспроможність розглядається як здатність підприємства утримувати або розширювати свої позиції на ринку                                  | Частка ринку, попит, позиція серед конкурентів                        | Дозволяє оцінити, наскільки підприємство є привабливим для споживачів і стійким у конкурентному середовищі |
| Ресурсний підхід      | Конкурентоспроможність пов'язується з наявністю та ефективним використанням ресурсів підприємства                                                | Матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та технологічні ресурси | Орієнтує менеджмент на пошук внутрішніх резервів розвитку та раціональне використання потенціалу           |
| Продуктовий підхід    | Основою конкурентоспроможності вважається здатність продукції підприємства відповідати потребам споживачів краще, ніж продукція конкурентів      | Якість, ціна, асортимент, споживча цінність                           | Допомагає зосередити увагу на вдосконаленні продукції та підвищенні її привабливості                       |
| Управлінський підхід  | Конкурентоспроможність трактується як результат ефективної системи управління підприємством                                                      | Стратегія, організація процесів, прийняття рішень, контроль           | Підкреслює роль менеджменту у формуванні та підтриманні конкурентних переваг                               |
| Інноваційний підхід   | Конкурентоспроможність пов'язується зі здатністю підприємства до оновлення, впровадження нових технологій, продуктів і методів роботи            | Інновації, адаптивність, розвиток                                     | Дає змогу забезпечувати довгострокову стійкість підприємства в умовах змін                                 |
| Інтегральний підхід   | Конкурентоспроможність розглядається як комплексна характеристика, що поєднує ринкові, ресурсні, продуктові, фінансові та управлінські параметри | Системна оцінка діяльності підприємства                               | Найбільш повно відображає реальний стан підприємства та можливості його розвитку                           |

Як видно з таблиці 1.1, конкурентоспроможність підприємства не може бути повністю пояснена лише одним підходом. Ринковий підхід показує зовнішній результат діяльності підприємства, але не завжди розкриває причини

успіху або втрати позицій. Ресурсний підхід, навпаки, дає можливість оцінити внутрішні можливості підприємства, однак сам по собі не гарантує ринкового результату. Продуктовий підхід є особливо важливим для підприємств, які працюють на споживчих ринках, адже саме продукція найчастіше стає першим об'єктом порівняння з боку покупця. Водночас без ефективної системи управління навіть якісна продукція може не забезпечити стійкої конкурентної позиції, якщо підприємство має слабку логістику, неефективні комунікації, завищені витрати або недостатньо продуману стратегію розвитку.

Саме тому найбільш обґрунтованим для кваліфікаційної роботи є інтегральний підхід. Він дозволяє розглядати конкурентоспроможність як результат взаємодії багатьох складових, а не як окремий економічний показник. Для підприємства це має практичне значення: неможливо підвищити конкурентоспроможність лише за рахунок однієї дії, наприклад зниження ціни або оновлення реклами. Такі заходи можуть мати короткостроковий ефект, але без системної роботи з якістю, витратами, персоналом, технологіями, збутом і брендом конкурентна позиція залишатиметься нестійкою.

У цьому контексті важливо розмежовувати поняття «конкуренція», «конкурентна перевага» і «конкурентоспроможність підприємства». Конкуренція є формою взаємодії суб'єктів ринку, які змагаються за ресурси, споживачів, прибуток, доступ до каналів збуту або вигідні умови діяльності. Конкурентна перевага – це певна сильна сторона підприємства, яка дає йому можливість бути привабливішим за інших учасників ринку. Конкурентоспроможність підприємства є ширшою категорією, оскільки вона відображає здатність підприємства не лише мати окремі переваги, а й перетворювати їх на стабільний ринковий результат.

Наприклад, підприємство може мати якісну продукцію, але якщо вона погано представлена в торговельній мережі або має слабку комунікаційну підтримку, її переваги не завжди будуть помітні для споживача. Інше підприємство може мати нижчу ціну, але втрачати конкурентоспроможність через нестабільну якість або слабку репутацію. Тому конкурентоспроможність є

не механічною сумою переваг, а здатністю підприємства узгоджувати різні елементи своєї діяльності таким чином, щоб вони створювали стійкий позитивний ефект.

У сучасних умовах значення конкурентоспроможності підприємства суттєво зростає. Це пов'язано з тим, що ринкове середовище стає менш передбачуваним, а конкуренція – більш багатовимірною. Підприємства змагаються не лише за ціною, а й за якістю, швидкістю обслуговування, інноваційністю, соціальною відповідальністю, екологічністю, цифровою присутністю, зручністю для споживача, стабільністю постачання та довірою до бренду. Для українських підприємств ця проблема посилюється додатковими викликами: економічною нестабільністю, воєнними ризиками, коливаннями купівельної спроможності населення, складністю логістики, зміною зовнішніх ринків і необхідністю швидкої адаптації до нових умов господарювання.

Особливо відчутним це є для підприємств харчової промисловості. Для таких підприємств конкурентоспроможність залежить не лише від масштабів виробництва, а й від стабільності якості, довіри до торговельної марки, асортиментної політики, доступності продукції в різних каналах збуту, дотримання вимог безпечності, здатності працювати з постачальниками та швидко реагувати на зміни споживчих уподобань. Проте на цьому етапі дослідження доцільно зосередитися саме на загальній теоретичній сутності конкурентоспроможності, оскільки прикладний аналіз підприємства буде проведено далі.

Дослідники справедливо наголошують, що конкурентоспроможність підприємства має формуватися не випадково, а через системну роботу з усіма складовими його діяльності. Так, у науковій літературі зазначається, що «конкурентоспроможність підприємства є комплексною порівняльною характеристикою, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності над відповідними показниками підприємств-конкурентів» [28, с. 112]. У цьому визначенні важливими є два моменти. По-перше, конкурентоспроможність має комплексний характер. По-друге, вона є

порівняльною, тобто набуває реального змісту лише в зіставленні з конкурентами або ринковими вимогами.

Значення конкурентоспроможності підприємства проявляється насамперед у тому, що вона виступає умовою його виживання та розвитку. Підприємство, яке не здатне підтримувати конкурентоспроможність, поступово втрачає споживачів, скорочує обсяги реалізації, стикається зі зниженням прибутковості та послабленням фінансової стійкості. У короткостроковому періоді така ситуація може компенсуватися запасом ресурсів, попередньо сформованою репутацією або інерцією попиту. Однак у довгостроковій перспективі втрата конкурентоспроможності зазвичай призводить до ослаблення позицій підприємства на ринку.

Водночас конкурентоспроможність не слід розглядати тільки як засіб протидії конкурентам. Вона має і внутрішнє значення для самого підприємства, оскільки змушує менеджмент постійно оцінювати ефективність діяльності, шукати резерви покращення, оновлювати продукцію, удосконалювати управлінські процеси та працювати з персоналом. Конкурентне середовище фактично створює для підприємства певний управлінський тиск, який може бути як загрозою, так і стимулом розвитку. Якщо підприємство сприймає конкуренцію лише як небезпеку, воно зосереджується переважно на захисних діях. Якщо ж конкуренція розглядається як джерело розвитку, підприємство активніше впроваджує нові рішення, шукає незайняті ринкові ніші та краще розуміє потреби споживача.

Підприємство може бути конкурентоспроможним у різний спосіб. Одні підприємства роблять ставку на низькі витрати та доступну ціну. Інші – на високу якість, унікальність продукції або силу бренду. Ще інші – на широку присутність у торговельних мережах, швидкість постачання, інноваційні технології або спеціалізацію на певному сегменті споживачів. Жоден із цих шляхів не є універсально правильним для всіх підприємств. Вибір джерел конкурентоспроможності залежить від галузі, ресурсів, масштабу діяльності, цільового ринку, рівня конкуренції та стратегічних цілей підприємства.

У цьому сенсі конкурентоспроможність тісно пов'язана зі стратегічним вибором. Підприємство має визначити, за рахунок чого воно буде відрізнятися від конкурентів і чому споживач має обрати саме його продукцію. Якщо такої відповіді немає, управління конкурентоспроможністю стає фрагментарним: окремі дії можуть виконуватися, але вони не створюють єдиної логіки розвитку. Наприклад, підприємство може одночасно намагатися знижувати ціну, підвищувати якість, розширювати асортимент і збільшувати рекламні витрати, але без чіткої стратегії такі дії можуть призвести до перевантаження ресурсів і втрати управлінської концентрації.

Саме тому конкурентоспроможність підприємства варто розглядати як результат поєднання трьох ключових складових: ресурсного потенціалу, управлінської спроможності та ринкового визнання. Ресурсний потенціал створює основу для діяльності підприємства. Управлінська спроможність визначає, наскільки раціонально цей потенціал використовується. Ринкове визнання показує, чи сприймає споживач результати діяльності підприємства як цінні та конкурентні. За відсутності хоча б однієї з цих складових конкурентоспроможність стає нестійкою.

Важливим є й те, що конкурентоспроможність має часовий вимір. Поточна конкурентоспроможність відображає здатність підприємства успішно діяти на ринку в певний момент або протягом короткого періоду. Потенційна конкурентоспроможність характеризує можливості підприємства підтримувати або покращувати свої позиції в майбутньому. Підприємство може мати достатньо сильні поточні позиції, але водночас втрачати майбутню конкурентоспроможність, якщо не інвестує в оновлення виробництва, розвиток персоналу, цифрові інструменти, маркетингові дослідження або нові продукти. Тому сучасне управління має бути спрямоване не лише на збереження наявного стану, а й на створення умов для подальшого розвитку.

У наукових джерелах підкреслюється, що конкурентоспроможність не є раз і назавжди досягнутим результатом. Вона потребує постійної підтримки. Так, дослідники зазначають, що «конкурентоспроможність підприємства формується

у процесі безперервного пристосування його внутрішнього середовища до змін зовнішніх умов функціонування» [19, с. 95]. Це положення особливо актуальне для сучасних українських підприємств, які працюють у середовищі підвищеної невизначеності. Зміни у вартості сировини, логістичних маршрутах, поведінці споживачів, державному регулюванні або технологіях можуть швидко змінювати умови конкуренції. Тому підприємство, яке не здатне адаптуватися, ризикує втратити навіть ті переваги, які раніше забезпечували йому успіх.

Адаптивність сьогодні стає однією з головних ознак конкурентоспроможного підприємства. У минулому підприємства могли тривалий час використовувати відносно стабільні бізнес-моделі, спираючись на сталі ринки, передбачувані канали збуту та незмінні споживчі звички. Нині така стабільність суттєво зменшилася. Споживач швидше змінює свої очікування, активніше порівнює пропозиції, звертає увагу на ціну, якість, доступність, репутацію виробника, соціальну відповідальність і навіть на комунікаційний стиль бренду. Відповідно, підприємство має не лише виробляти продукцію, а й постійно підтримувати зв'язок із ринком.

Значення конкурентоспроможності проявляється також у фінансовій стабільності підприємства. Конкурентоспроможне підприємство має більше можливостей для нарощування продажів, розширення ринку, залучення інвестицій, модернізації виробництва та підтримання платоспроможності. Звичайно, конкурентоспроможність не гарантує автоматичного фінансового успіху, оскільки на результати діяльності впливають і зовнішні ризики. Проте вона створює кращі передумови для стійкості підприємства, особливо в періоди економічної нестабільності. Підприємства з сильними конкурентними позиціями легше утримують споживача, швидше відновлюються після кризових ситуацій і мають більше простору для управлінського маневру.

Окремо слід звернути увагу на зв'язок конкурентоспроможності з якістю продукції. Для багатьох підприємств саме якість є базовою умовою конкурентної присутності на ринку. Однак у сучасних умовах якість не обмежується технічними характеристиками продукції. Вона охоплює стабільність

властивостей, безпечність, відповідність стандартам, зручність споживання, пакування, сервісний супровід, емоційне сприйняття бренду. Тобто споживач оцінює не лише продукт як фізичний об'єкт, а й увесь комплекс взаємодії з підприємством. Це означає, що управління конкурентоспроможністю має включати роботу з якістю на всіх етапах: від закупівлі сировини й організації виробництва до збуту, комунікації та післяпродажного зворотного зв'язку.

Не менш важливим елементом конкурентоспроможності є ціна. Проте помилково вважати, що конкурентоспроможним є лише те підприємство, яке пропонує найнижчу ціну. Низька ціна може бути перевагою лише за умови, що вона не руйнує фінансову стійкість підприємства і не супроводжується критичним зниженням якості. У багатьох випадках споживач готовий платити більше, якщо отримує вищу якість, відомий бренд, зручність, гарантію стабільності або позитивний досвід споживання. Тому конкурентоспроможність формується не через мінімізацію ціни будь-якою ціною, а через оптимальне співвідношення ціни та споживчої цінності.

У цьому аспекті слушною є думка, що «конкурентоспроможність продукції є результатом порівняння її споживчих властивостей і витрат споживача з аналогічними характеристиками продукції конкурентів» [45, с. 85]. Хоча це визначення стосується передусім продукції, воно має значення і для розуміння конкурентоспроможності підприємства загалом. Адже споживач фактично оцінює не внутрішні процеси підприємства, а той результат, який він отримує на ринку. Якщо продукція підприємства не відповідає очікуванням за якістю, ціною, доступністю або репутацією, то навіть добре організовані внутрішні процеси не забезпечать повноцінної конкурентоспроможності.

Разом із тим підприємство не може зосереджуватися лише на зовнішньому сприйнятті. Конкурентоспроможність потребує внутрішньої економічної основи. Якщо підприємство підтримує привабливу ціну, але має високі витрати, низьку продуктивність праці або слабку систему контролю, така модель швидко стає проблемною. Якщо підприємство активно просуває бренд, але не забезпечує стабільної якості, довіра споживача знижується. Якщо воно розширює

асортимент, але не контролює ефективність товарних позицій, це може призвести до ускладнення виробництва й логістики. Таким чином, конкурентоспроможність вимагає балансу між ринковою привабливістю та внутрішньою ефективністю.

У сучасних умовах усе більшого значення набуває інноваційна складова конкурентоспроможності. Інновації не обов'язково означають лише створення принципово нового продукту або впровадження складних технологічних рішень. Для підприємства інноваційними можуть бути нові формати пакування, цифрові канали комунікації зі споживачами, оптимізація логістики, автоматизація обліку, оновлення системи управління якістю, впровадження енергоощадних технологій, нові підходи до мотивації персоналу або використання аналітики для прогнозування попиту. Конкурентоспроможність поступово зміщується від простого володіння ресурсами до здатності швидко й розумно їх оновлювати.

Значну роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє персонал підприємства. Саме працівники реалізують управлінські рішення, забезпечують виробничий процес, взаємодіють із клієнтами, контролюють якість, виконують логістичні та збутові операції, підтримують організаційну дисципліну. Навіть за наявності сучасного обладнання і достатніх фінансових ресурсів підприємство не може бути конкурентоспроможним без компетентного, мотивованого та відповідального персоналу. Тому конкурентоспроможність має не лише економічний, а й соціально-управлінський вимір.

Управління персоналом у цьому контексті впливає на конкурентоспроможність через продуктивність праці, якість виконання операцій, здатність до навчання, адаптацію до змін, командну взаємодію та залученість працівників до досягнення цілей підприємства. Якщо персонал не розуміє стратегічних пріоритетів підприємства або не має належних умов для ефективної роботи, управлінські рішення залишаються формальними. Саме тому сучасне підприємство має розглядати працівників не лише як виконавців, а як активний ресурс формування конкурентних переваг.

Для кращого відображення логіки формування конкурентоспроможності підприємства доцільно подати схему (див. рис. 1.1), яка показує взаємозв'язок між ресурсами, управлінням, конкурентними перевагами та ринковим результатом.



Рисунок 1.1 – Логіка формування конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах

Варто підкреслити, що конкурентоспроможність формується не лінійно й не автоматично. Внутрішній потенціал підприємства сам по собі ще не забезпечує переваг на ринку. Він має бути перетворений через систему управління на конкретні результати: якісну продукцію, прийнятну ціну, стабільний асортимент, ефективний збут, сильний бренд, фінансову стійкість і довіру споживачів. Водночас зовнішнє середовище постійно коригує можливості підприємства, оскільки змінюються споживчі запити, поведінка конкурентів, умови постачання, законодавчі вимоги та загальна економічна ситуація. Саме тому управління конкурентоспроможністю повинно бути безперервним процесом.

Особливої уваги заслуговує питання стійкості конкурентоспроможності. У практиці підприємств нерідко виникає ситуація, коли певна конкурентна перевага дає швидкий позитивний результат, але не забезпечує довгострокової стабільності. Наприклад, тимчасове зниження ціни може збільшити продажі, але якщо воно не підкріплене оптимізацією витрат, підприємство може втратити прибутковість. Розширення асортименту може привернути увагу споживачів, але

без належного аналізу попиту воно може призвести до збільшення залишків і складських витрат. Активна рекламна кампанія може підвищити впізнаваність бренду, але якщо реальна якість продукції не відповідає очікуванням, ефект буде короткостроковим. Отже, конкурентоспроможність має бути не лише досягнутою, а й економічно та організаційно підтримуваною.

Сучасне розуміння конкурентоспроможності підприємства також передбачає врахування репутаційного чинника. Репутація формується не миттєво, а через тривалу взаємодію підприємства зі споживачами, партнерами, працівниками, державними органами, громадськістю. Вона може бути важливою нематеріальною перевагою, особливо на ринках, де споживач звертає увагу на стабільність виробника, якість продукції, соціальну відповідальність, історію бренду та публічну поведінку компанії. Для підприємств харчової промисловості репутація має особливе значення, оскільки вона безпосередньо пов'язана з довірою до безпечності та якості продукції.

У цьому контексті конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від того, що воно виробляє, а й від того, як воно організовує свою діяльність. Прозорість бізнес-процесів, відповідальність перед споживачами, дотримання стандартів якості, екологічна орієнтація, коректна комунікація та стабільність виконання зобов'язань поступово стають частиною конкурентної боротьби. Сучасний споживач дедалі частіше оцінює не лише товар, а й виробника. Тому підприємства, які ігнорують репутаційний аспект, можуть втрачати конкурентні позиції навіть за прийнятних цінових і продуктових характеристик.

Важливим виміром конкурентоспроможності є також здатність підприємства працювати з інформацією. В умовах цифровізації підприємства отримують значно більше даних про ринок, споживачів, продажі, запаси, фінансові потоки, ефективність реклами, логістичні процеси. Однак перевагу отримує не те підприємство, яке просто має більше інформації, а те, яке здатне правильно її аналізувати й використовувати для прийняття рішень. Дані про продажі можуть допомагати коригувати асортимент, інформація про поведінку

споживачів – удосконалювати маркетингову політику, фінансова аналітика – контролювати витрати, а моніторинг конкурентів – своєчасно реагувати на зміни ринку.

У сучасних умовах конкурентоспроможність дедалі більше залежить від швидкості управлінської реакції. Якщо раніше підприємство могло дозволити собі повільніше реагувати на зміни, то нині затримка в ухваленні рішень може швидко перетворитися на втрату ринкових можливостей. Наприклад, несвоєчасне оновлення асортименту може призвести до переходу частини споживачів до конкурентів. Повільне реагування на зміну цін сировини може погіршити фінансовий результат. Недостатня увага до нових каналів збуту може обмежити присутність підприємства на ринку. Тому конкурентоспроможність має включати не тільки ресурсну силу, а й управлінську гнучкість.

Узагальнюючи розглянуті положення, можна визначити кілька ключових ознак конкурентоспроможності підприємства. По-перше, вона має комплексний характер, оскільки формується під впливом багатьох взаємопов'язаних чинників. По-друге, вона є відносною, бо проявляється у порівнянні з конкурентами та вимогами ринку. По-третє, вона є динамічною, адже змінюється разом із зовнішнім середовищем і внутрішнім станом підприємства. По-четверте, вона має управлінську природу, оскільки значною мірою залежить від якості рішень, що приймаються на підприємстві. По-п'яте, вона орієнтована на довгостроковий розвиток, а не лише на короткострокове зростання продажів.

Значення конкурентоспроможності для підприємства можна розглядати через кілька практичних аспектів. Насамперед вона забезпечує можливість утримання споживачів. У конкурентному середовищі споживач має вибір, тому підприємство повинно постійно підтверджувати цінність своєї продукції. Крім того, конкурентоспроможність сприяє зростанню фінансових результатів, оскільки сильна ринкова позиція створює передумови для стабільного продажу й ефективнішого використання ресурсів. Вона також підвищує інвестиційну привабливість підприємства, адже потенційні інвестори та партнери більше довіряють тим суб'єктам господарювання, які мають стійкі позиції на ринку.

Крім того, конкурентоспроможність має значення для внутрішнього розвитку підприємства. Вона стимулює керівництво до пошуку нових рішень, підвищення продуктивності, впровадження інновацій, удосконалення структури управління та розвитку персоналу. Підприємство, яке прагне залишатися конкурентоспроможним, не може тривалий час спиратися лише на попередні досягнення. Воно має постійно перевіряти, чи відповідають його процеси, продукція та управлінські підходи новим умовам ринку.

У цьому полягає одна з головних особливостей сучасної конкурентоспроможності: вона є не стільки підсумком минулих успіхів, скільки здатністю підприємства до майбутнього розвитку. Сильна історія бренду, наявність виробничих потужностей або широка мережа збуту залишаються важливими перевагами, але вони не гарантують успіху без оновлення.

Отже, конкурентоспроможність підприємства є складною інтегральною характеристикою, яка відображає його здатність ефективно функціонувати в конкурентному середовищі, формувати й реалізовувати конкурентні переваги, задовольняти потреби споживачів, підтримувати фінансову стійкість і забезпечувати довгостроковий розвиток. Її сутність не можна звести лише до ціни, якості продукції, прибутку або частки ринку, оскільки всі ці параметри є лише окремими проявами ширшої системи. У сучасних умовах конкурентоспроможність набуває особливого значення, оскільки саме вона визначає здатність підприємства адаптуватися до нестабільності, протидіяти конкурентному тиску, використовувати ринкові можливості та зберігати перспективи розвитку.

## **1.2 Чинники та методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом багатьох чинників, які відображають як внутрішній стан самого підприємства, так і умови зовнішнього середовища. Якщо у попередньому підпункті

конкурентоспроможність розглядалася передусім як економічна та управлінська категорія, то в межах цього підpunkту доцільно зосередити увагу на тому, від чого саме вона залежить і яким чином її можна оцінити. Такий підхід є важливим, оскільки управління конкурентоспроможністю неможливе без розуміння її джерел, сильних і слабких сторін підприємства, а також показників, за якими можна визначити реальний рівень конкурентних позицій.

У сучасних умовах підприємство не може оцінювати власну конкурентоспроможність лише за обсягом продажу або прибутком. Ці показники, безперечно, мають значення, але вони відображають лише частину загальної картини. Наприклад, підприємство може тимчасово збільшити продажі завдяки зниженню ціни, але водночас погіршити прибутковість. Або навпаки, підприємство може мати стабільний прибуток, але поступово втрачати частку ринку через слабку інноваційну активність, недостатню роботу з брендом чи неефективну систему збуту. Саме тому оцінка конкурентоспроможності повинна бути комплексною.

У науковій літературі підкреслюється, що «оцінювання конкурентоспроможності підприємства має спиратися на систему показників, які відображають не лише результати діяльності, а й потенціал подальшого розвитку» [14]. Це означає, що підприємство повинно аналізувати не тільки те, яких результатів воно досягло зараз, а й те, чи має воно можливості зберігати або посилювати свої позиції в майбутньому. Такий підхід є особливо доречним, адже подальший аналіз має показати не лише поточний стан підприємства, а й ті напрями, де можуть бути приховані проблеми або резерви розвитку.

Чинники конкурентоспроможності підприємства зазвичай поділяють на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники пов'язані з ресурсами, процесами та управлінськими можливостями самого підприємства. До них належать якість продукції, рівень витрат, фінансовий стан, технологічний потенціал, кваліфікація персоналу, ефективність організаційної структури, маркетингова політика, асортимент, репутація підприємства та здатність до інновацій. Саме ці чинники перебувають під відносно прямим впливом менеджменту.

Підприємство не завжди може швидко змінити загальні умови ринку, але воно здатне вдосконалювати власні процеси, підвищувати якість продукції, оптимізувати витрати, покращувати управління персоналом і розвивати збутову політику.

Зовнішні чинники формуються поза межами підприємства, однак суттєво впливають на його конкурентні позиції. До них належать рівень конкуренції в галузі, купівельна спроможність споживачів, зміни попиту, державне регулювання, податкова політика, інфляційні процеси, доступність сировини, логістична ситуація, поведінка постачальників і конкурентів, технологічні тенденції, соціальні та безпекові ризики. У сучасній Україні значення зовнішніх чинників особливо зросло, адже підприємства працюють в умовах нестабільності, зміни ланцюгів постачання, подорожчання ресурсів і необхідності швидко реагувати на ринкові коливання.

Варто зазначити, що внутрішні та зовнішні чинники не існують ізольовано. Вони постійно взаємодіють між собою. Наприклад, зростання вартості сировини як зовнішній чинник змушує підприємство переглядати внутрішню політику витрат, цінову стратегію та асортимент. Зміна споживчих уподобань потребує оновлення продукції, маркетингових комунікацій і каналів збуту. Посилення конкуренції стимулює підприємство шукати нові переваги, підвищувати якість і краще працювати з клієнтами. Отже, конкурентоспроможність формується на перетині внутрішніх можливостей і зовнішніх викликів.

Для систематизації основних чинників конкурентоспроможності підприємства доцільно подати їх у вигляді таблиці 1.2. Це дозволяє чіткіше побачити, які саме групи чинників мають враховуватися під час подальшого аналізу підприємства.

Як видно з таблиці 1.2, конкурентоспроможність підприємства залежить не від одного окремого чинника, а від їх поєднання. Наприклад, сильний бренд не забезпечить стійкої конкурентної позиції без стабільної якості продукції та ефективної системи збуту. Так само сучасне обладнання не матиме повного ефекту, якщо підприємство не володіє достатнім кадровим потенціалом або не

має чіткої ринкової стратегії. Тому під час оцінювання конкурентоспроможності необхідно враховувати як економічні показники, так і якісні характеристики діяльності підприємства.

Таблиця 1.2 – Основні чинники конкурентоспроможності підприємства

| Група чинників         | Зміст чинників                                                                             | Вплив на конкурентоспроможність підприємства                                                                 |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Виробничо-технологічні | Стан обладнання, рівень технологій, виробнича потужність, стабільність виробничих процесів | Визначають здатність підприємства забезпечувати необхідний обсяг, якість і стабільність виробництва          |
| Фінансово-економічні   | Прибутковість, ліквідність, рівень витрат, фінансова стійкість, можливість інвестування    | Впливають на здатність підприємства підтримувати розвиток, оновлювати ресурси та витримувати ринкові ризики  |
| Маркетингові           | Асортимент, бренд, реклама, канали збуту, робота зі споживачами, ринкова частка            | Забезпечують зв'язок підприємства з ринком і формують привабливість його продукції для споживача             |
| Кадрові                | Кваліфікація персоналу, продуктивність праці, мотивація, управлінська компетентність       | Визначають якість виконання операцій, гнучкість підприємства та здатність реалізовувати управлінські рішення |
| Інноваційні            | Оновлення продукції, цифровізація, впровадження нових технологій, удосконалення процесів   | Дають змогу підприємству адаптуватися до змін і створювати нові джерела конкурентних переваг                 |
| Зовнішньоринкові       | Конкуренти, споживачі, постачальники, державне регулювання, економічна ситуація            | Формують умови, у яких підприємство реалізує власний потенціал і бореться за ринкові позиції                 |

Окреме місце серед чинників конкурентоспроможності посідає якість продукції. Саме вона часто є першою ознакою, за якою споживач порівнює підприємство з конкурентами. У харчовій промисловості якість має особливе значення, оскільки вона пов'язана не лише зі смаком, пакуванням чи асортиментом, а й із безпечністю, стабільністю виробництва, дотриманням стандартів і довірою до виробника. Разом із тим якість не можна розглядати окремо від ціни, доступності продукції, репутації бренду та рівня сервісу. Саме поєднання цих характеристик формує загальне сприйняття підприємства на ринку.

Важливим чинником є також ефективність витрат. Підприємство, яке не контролює витрати, не може довго підтримувати конкурентні ціни або інвестувати в розвиток. Водночас надмірне скорочення витрат може погіршити якість продукції, умови праці, маркетингову активність або технологічний рівень виробництва. Тому для конкурентоспроможності важливе не просто зменшення витрат, а їх раціональне управління. У цьому контексті доречною є думка, що «перевага у витратах стає конкурентною перевагою лише тоді, коли вона не руйнує споживчу цінність продукції» [33, с. 52].

Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства також є досить різноманітними. Їх вибір залежить від мети дослідження, доступності інформації, особливостей галузі та рівня деталізації аналізу. У загальному вигляді можна виділити кілька основних підходів: порівняльний, показниковий, рейтинговий, експертний, матричний та інтегральний.

Порівняльний підхід передбачає зіставлення підприємства з його основними конкурентами або середньогалузевими значеннями. Його перевага полягає у простоті та практичній зрозумілості. Якщо підприємство має вищу рентабельність, більшу частку ринку, ширший асортимент або сильніший бренд порівняно з конкурентами, це може свідчити про кращі конкурентні позиції. Проте складність полягає в тому, що не завжди є доступ до повної та достовірної інформації про конкурентів. Крім того, просте порівняння окремих показників не завжди розкриває причини виявлених відмінностей.

Показниковий підхід ґрунтується на аналізі системи кількісних показників. До них можуть належати обсяг реалізації, прибуток, рентабельність, частка ринку, продуктивність праці, собівартість, ліквідність, фінансова стійкість, темпи зростання продажів, оновлення асортименту. Такий підхід дає змогу оцінити конкурентоспроможність через конкретні результати діяльності підприємства.

Експертний підхід застосовується тоді, коли не всі параметри конкурентоспроможності можна точно виміряти кількісно. Наприклад, імідж підприємства, сприйняття бренду, рівень лояльності споживачів, якість

управління або зручність збутової системи часто потребують якісної оцінки. У таких випадках можуть використовуватися експертні судження, бальні оцінки, анкетування або порівняльні шкали. Перевага цього підходу полягає в можливості врахувати нематеріальні чинники, однак його недоліком є певна суб'єктивність.

Рейтинговий підхід передбачає формування узагальненої оцінки підприємства за певною сукупністю критеріїв. За кожним критерієм підприємству може надаватися бал, після чого розраховується загальний рейтинг. Такий підхід є зручним для порівняння кількох підприємств або для визначення сильних і слабких сторін одного підприємства. Проте важливо правильно обрати критерії та вагомість кожного з них. Якщо ваги будуть визначені формально, підсумковий рейтинг може не відображати реальної конкурентної ситуації.

Матричні методи, зокрема SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця McKinsey/GE та інші інструменти стратегічного аналізу, дозволяють оцінити конкурентоспроможність у зв'язку з ринковими можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами підприємства. Вони корисні для стратегічного осмислення позиції підприємства, але зазвичай потребують доповнення кількісними показниками. Саме тому матричні методи частіше використовуються не як єдиний спосіб оцінки, а як елемент комплексного аналізу.

Найбільш повним є інтегральний підхід, який поєднує різні групи показників і дає змогу отримати узагальнену оцінку конкурентоспроможності. Він може включати фінансові, виробничі, маркетингові, кадрові, інноваційні та ринкові критерії. У науковій літературі зазначається: «інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства дозволяє поєднати різноманітні показники в єдину систему та визначити загальний рівень його конкурентних позицій» [28, с. 274]. Перевагою такого підходу є комплексність, а недоліком – потреба у ретельному доборі показників і методики розрахунку.

Для візуального узагальнення методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства доцільно подати схему, яка відображатиме основні групи методів та їх аналітичне призначення.

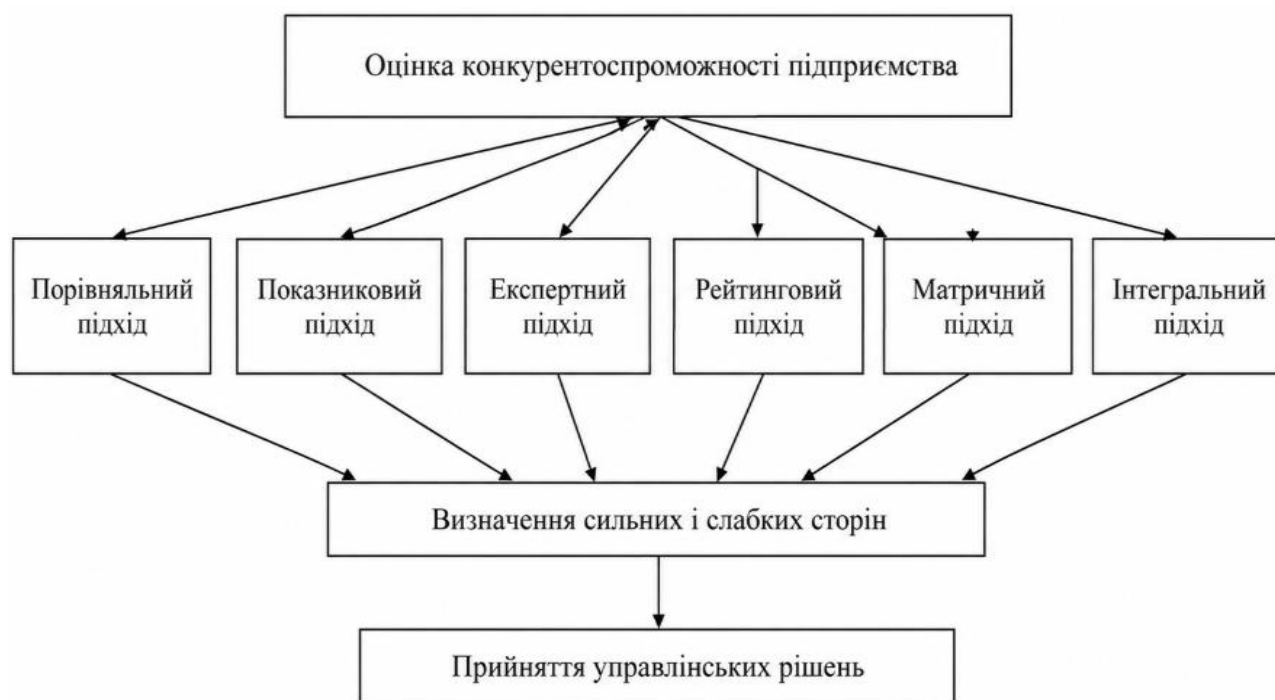


Рисунок 1.2 – Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Жоден методичний підхід не є абсолютно універсальним. Кожен із них має свої переваги й обмеження. Порівняльний підхід дає змогу побачити місце підприємства серед конкурентів, але потребує достовірної інформації. Показниковий підхід забезпечує конкретність аналізу, проте не завжди враховує якісні параметри. Експертний підхід дозволяє оцінити нематеріальні аспекти, але містить елемент суб'єктивності. Інтегральний підхід є найбільш комплексним, однак потребує обґрунтованої системи критеріїв.

У практиці управління конкурентоспроможністю доцільно поєднувати кілька методичних підходів. Для підприємств харчової промисловості важливо оцінювати не лише фінансові результати, а й асортимент, якість продукції, впізнаваність бренду, ефективність каналів збуту, стабільність постачання, рівень витрат і здатність до оновлення продукції. Такий комплексний аналіз дає

змогу уникнути однобічних висновків і краще побачити реальний стан підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності має не лише аналітичне, а й управлінське значення. Її результати повинні використовуватися для прийняття рішень щодо розвитку підприємства. Якщо аналіз показує слабкість маркетингових позицій, підприємство має переглянути комунікаційну та збутову політику. Якщо проблемою є високі витрати, увагу слід зосередити на оптимізації виробництва, логістики або закупівель. Якщо слабким місцем є інноваційність, необхідно працювати над оновленням продукції, технологій або управлінських процесів. Отже, оцінка конкурентоспроможності не повинна бути формальною процедурою, а має виступати основою для конкретних управлінських дій.

Водночас важливо розуміти, що результати оцінки конкурентоспроможності мають часові обмеження. Ринкова ситуація змінюється, тому висновки, зроблені на основі даних за певний період, потребують регулярного оновлення. Підприємство, яке сьогодні має сильні позиції, завтра може зіткнутися з новими конкурентами, зміною попиту або зростанням витрат. Саме тому оцінювання конкурентоспроможності повинно бути не одноразовим заходом, а частиною постійного управлінського моніторингу.

Отже, чинники конкурентоспроможності підприємства охоплюють широкий спектр внутрішніх і зовнішніх умов, які визначають його здатність діяти ефективніше за конкурентів і зберігати стійкі ринкові позиції. До ключових внутрішніх чинників належать якість продукції, фінансовий стан, витрати, технології, персонал, маркетинг, інновації та організація управління. Зовнішні чинники пов'язані з конкуренцією, споживачами, постачальниками, державним регулюванням і загальною економічною ситуацією. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності мають бути комплексними та поєднувати кількісні й якісні показники. Саме така логіка створює основу для подальшого розгляду сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства.

### **1.3 Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства**

Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах не може зводитися лише до окремих заходів, спрямованих на збільшення продажів, зниження витрат або активізацію реклами. Конкурентне середовище постійно змінюється, тому підприємство має не просто реагувати на дії конкурентів, а системно формувати власні переваги, підтримувати їх і своєчасно оновлювати. Саме тому сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю передбачають поєднання стратегічного бачення, аналітичного супроводу, маркетингової орієнтації, інноваційності, ефективного використання ресурсів і гнучкого реагування на зовнішні зміни.

У попередніх підпунктах було розглянуто сутність конкурентоспроможності підприємства, а також чинники й методичні підходи до її оцінки. Проте сама оцінка ще не забезпечує підвищення конкурентоспроможності. Вона лише показує, у якому стані перебуває підприємство, які переваги воно має, де виявляються слабкі місця та які напрями потребують управлінського втручання. Тому наступним логічним кроком є розгляд саме управлінських підходів, за допомогою яких підприємство може зміцнювати свої конкурентні позиції.

У науковій літературі управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як цілеспрямований процес впливу на ресурси, процеси та результати діяльності підприємства з метою забезпечення його переваг у конкурентному середовищі. Зокрема, зазначається, що «управління конкурентоспроможністю підприємства є системою дій, спрямованих на формування, підтримання та розвиток конкурентних переваг у довгостроковій перспективі» [45, с. 73]. Це визначення є важливим, оскільки підкреслює не разовий, а постійний характер такого управління. Підприємство не може один раз досягти конкурентоспроможності й надалі лише користуватися отриманим результатом. Конкурентні переваги потрібно підтримувати, розвивати й

адаптувати до нових умов.

Одним із ключових сучасних підходів є стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю. Його сутність полягає в тому, що підприємство має визначити довгострокові цілі, обрати джерела конкурентних переваг і сформувати систему дій для їх реалізації. Стратегічний підхід дає змогу уникнути хаотичних управлінських рішень, коли підприємство реагує лише на поточні проблеми й не має чіткої логіки розвитку. У межах цього підходу важливо відповісти на кілька базових питань: за рахунок чого підприємство буде конкурувати, на які сегменти ринку орієнтуватися, яку цінність пропонувати споживачам, які ресурси потрібно розвивати та які ризики можуть обмежити досягнення цілей.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю передбачає вибір певної конкурентної поведінки. Підприємство може робити акцент на ціновій перевазі, диференціації продукції, високій якості, сильному бренді, інноваціях, широті асортименту, ефективній логістиці або глибшому розумінні потреб окремої групи споживачів. Водночас важливо, щоб обрана стратегія відповідала реальним можливостям підприємства. Якщо підприємство декларує орієнтацію на високу якість, але не має стабільної системи контролю, сучасного обладнання або відповідної культури виробництва, така стратегія залишиться формальною. Якщо підприємство прагне конкурувати за ціною, але не контролює витрати, воно ризикує втратити прибутковість.

Другим важливим підходом є ресурсний підхід. Він виходить із того, що конкурентоспроможність підприємства залежить від того, які ресурси воно має і наскільки ефективно їх використовує. До таких ресурсів належать не лише матеріальні активи чи фінансові можливості, а й персонал, технології, управлінський досвід, інформація, ділова репутація, бренд, партнерські зв'язки, корпоративна культура. Особливої ваги набувають ті ресурси, які складно швидко скопіювати конкурентам. Саме вони можуть стати основою більш стійких конкурентних переваг.

У цьому контексті доречно згадати положення ресурсної теорії, відповідно

до якої «стійкі конкурентні переваги формуються тоді, коли ресурси підприємства є цінними, рідкісними, важко імітованими та організаційно використаними» [28, с. 105]. Це означає, що підприємство має не просто володіти певним ресурсом, а вміти включити його в управлінську систему. Наприклад, відомий бренд сам по собі не гарантує конкурентоспроможності, якщо підприємство не підтримує якість продукції та довіру споживача. Сучасне обладнання не створює переваги без кваліфікованого персоналу. Наявність фінансових ресурсів не забезпечує розвитку без правильно обраних інвестиційних пріоритетів.

Третім підходом є маркетингово орієнтоване управління конкурентоспроможністю. Його сутність полягає в тому, що підприємство повинно виходити не лише зі своїх виробничих можливостей, а передусім із потреб ринку та очікувань споживачів. У сучасних умовах недостатньо просто виготовити якісний продукт. Потрібно розуміти, кому він потрібен, які критерії вибору має споживач, як формується його довіра, через які канали він купує продукцію, які чинники впливають на повторну купівлю. Саме тому маркетинг перестає бути лише функцією просування і перетворюється на інструмент управління конкурентними позиціями підприємства.

Маркетинговий підхід особливо важливий для підприємств, які працюють на споживчих ринках, зокрема у харчовій промисловості. Тут конкурентоспроможність значною мірою залежить від бренду, асортименту, цінової доступності, стабільності якості, представленості продукції в торговельних мережах, комунікації зі споживачами та здатності швидко реагувати на зміну смаків. Для таких підприємств управління конкурентоспроможністю має включати аналіз ринку, сегментацію споживачів, роботу з торговельною маркою, оцінювання ефективності каналів збуту та моніторинг дій конкурентів.

Четвертим сучасним підходом є інноваційний підхід. Його значення зростає через те, що традиційні джерела переваг швидко втрачають силу. Якщо раніше підприємство могло довго утримувати позиції завдяки масштабам

виробництва або наявності стабільних каналів збуту, то сьогодні цього вже недостатньо. Потрібно оновлювати продукцію, удосконалювати технології, впроваджувати цифрові інструменти, покращувати управління витратами, автоматизувати процеси, працювати з новими форматами комунікації та продажу. Інноваційність у цьому сенсі не обмежується лише науково-технічними розробками, а охоплює будь-які зміни, які підвищують ефективність і ринкову привабливість підприємства.

Науковці слушно зазначають, що «інноваційна активність підприємства є одним із визначальних чинників його здатності адаптуватися до змін ринкового середовища та підтримувати конкурентні переваги» [61]. Для сучасного підприємства це означає, що інновації мають бути не випадковими, а вбудованими в систему управління. Йдеться не тільки про запуск нових продуктів, а й про регулярний перегляд бізнес-процесів, пошук технологічних рішень, використання аналітики, скорочення втрат, підвищення продуктивності праці та створення більш гнучкої організаційної моделі.

П'ятий підхід пов'язаний із процесним управлінням. Його сутність полягає в тому, що конкурентоспроможність підприємства формується не лише на рівні окремих підрозділів, а через якість усіх бізнес-процесів. Закупівля сировини, виробництво, контроль якості, логістика, збут, маркетинг, фінансове планування, робота з персоналом – усе це взаємопов'язані процеси, і слабкість одного з них може знизити загальний рівень конкурентоспроможності. Наприклад, якісна продукція не забезпечить очікуваного результату, якщо підприємство має проблеми з доставкою або недостатньо представлене в каналах збуту. Так само ефективна реклама не дасть довгострокового ефекту, якщо виробничі процеси не гарантують стабільності якості.

Процесний підхід дозволяє бачити підприємство як цілісну систему, у якій результат залежить від узгодженості дій різних підрозділів. У практичному вимірі це означає необхідність регламентації процесів, визначення відповідальних осіб, контролю ключових показників, усунення дублювання функцій, скорочення втрат часу й ресурсів. Для управління

конкурентоспроможністю цей підхід важливий тому, що дає змогу перетворити загальні стратегічні цілі на конкретні операційні дії.

Окреме місце займає клієнтоорієнтований підхід. Він близький до маркетингового, але має ширший зміст. Клієнтоорієнтованість означає, що підприємство будує свою діяльність навколо створення цінності для споживача. Це стосується не лише характеристик продукції, а й доступності, зручності купівлі, довіри до бренду, якості комунікації, швидкості реагування на скарги, стабільності асортименту. У сучасному конкурентному середовищі підприємство змагається не тільки товарами, а й загальним досвідом споживача. Саме тому увага до клієнта стає важливим інструментом підтримання конкурентних позицій.

Клієнтоорієнтований підхід має особливе значення в умовах, коли споживачі швидко змінюють свої очікування та мають широкий вибір альтернатив. Якщо підприємство не враховує ці зміни, воно поступово втрачає зв'язок із ринком. Навпаки, регулярне вивчення споживчої поведінки дозволяє своєчасно коригувати асортимент, цінову політику, упаковку, комунікацію та канали продажу. У цьому проявляється практична цінність управління конкурентоспроможністю: воно допомагає підприємству не лише виробляти, а й краще розуміти, для кого і з якою цінністю воно працює.

Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю також передбачають використання цифрових інструментів. Цифровізація дає змогу підприємству швидше отримувати інформацію, аналізувати продажі, прогнозувати попит, контролювати запаси, оцінювати ефективність маркетингових заходів, автоматизувати управлінські процеси. Для багатьох підприємств цифрові рішення вже не є додатковою перевагою, а стають необхідною умовою ефективної роботи.

Водночас цифровізація не повинна сприйматися формально. Впровадження окремої програми, електронного обліку або інтернет-комунікації саме по собі ще не підвищує конкурентоспроможність. Важливо, щоб цифрові інструменти були пов'язані з реальними управлінськими завданнями:

скороченням витрат, підвищенням швидкості обслуговування, точнішим плануванням виробництва, зменшенням залишків, кращим розумінням клієнта. Лише за таких умов цифровізація стає не модним елементом, а реальним чинником конкурентної переваги.

Ще одним важливим напрямом є управління якістю. Для підприємства якість виступає не лише виробничим параметром, а й важливою складовою конкурентоспроможності. Сучасний підхід до якості передбачає її забезпечення на всіх етапах діяльності: від вибору постачальників і контролю сировини до виробництва, пакування, логістики, реалізації та отримання зворотного зв'язку від споживачів. Якщо якість контролюється лише наприкінці виробничого процесу, підприємство фактично реагує на проблему після її виникнення. Натомість сучасне управління якістю орієнтується на запобігання помилкам і постійне вдосконалення процесів.

У наукових джерелах підкреслюється, що «якість продукції та якість управління взаємопов'язані, оскільки стабільний ринковий результат неможливий без стабільних внутрішніх процесів» [28, с. 240-245]. Це положення має безпосереднє значення для управління конкурентоспроможністю. Якщо підприємство прагне утримувати довіру споживачів, воно має забезпечувати передбачуваний рівень якості, а не випадкові позитивні результати. Для цього потрібні стандарти, контроль, відповідальність працівників, належна організація процесів і управлінська дисципліна.

На рисунку 1.3 відображено сучасну логіку управління конкурентоспроможністю підприємства як безперервний процес, у межах якого аналіз конкурентного середовища, визначення стратегічних цілей, розвиток ресурсів і компетенцій, впровадження інновацій та управлінських інструментів, формування конкурентних переваг, а також моніторинг результатів і коригування дій поєднуються в єдину управлінську систему. Такий підхід дає змогу показати, що конкурентоспроможність не формується разовими рішеннями, а потребує постійної аналітичної, організаційної та стратегічної роботи підприємства.

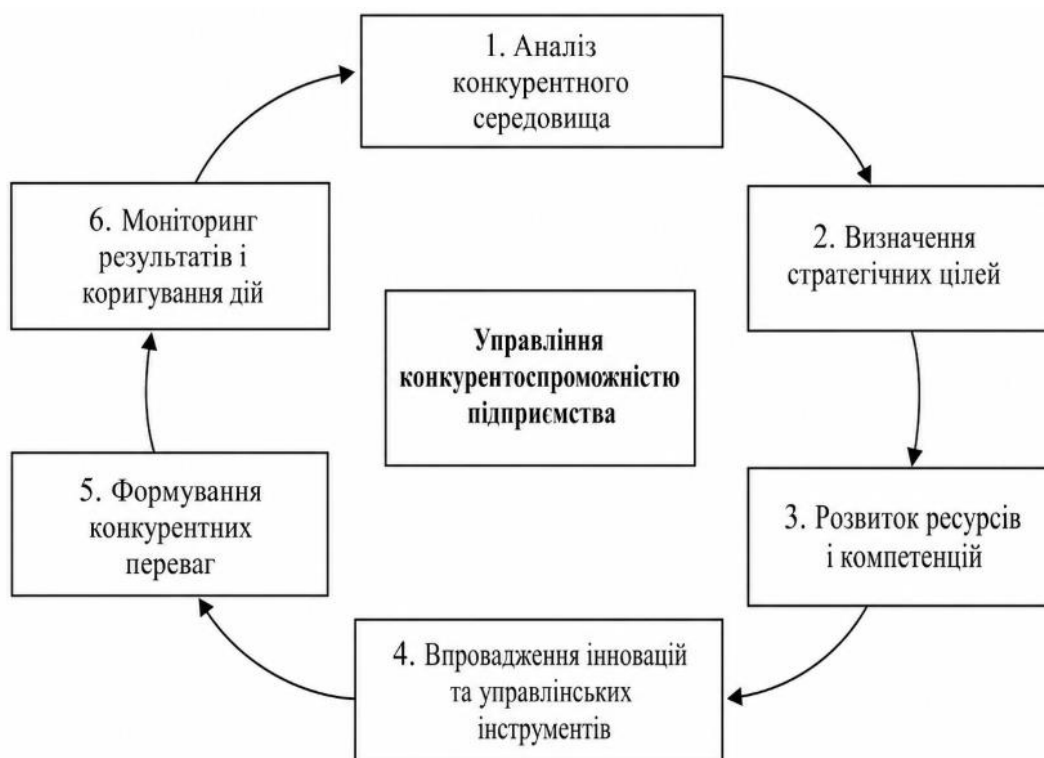


Рисунок 1.3 – Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

Після включення такого рисунка до роботи варто зазначити, що наведені підходи не повинні розглядатися окремо один від одного. Їх ефективність проявляється саме у поєднанні. Стратегія визначає загальний напрям розвитку, ресурси створюють основу для реалізації цілей, маркетинг забезпечує зв'язок із ринком, інновації дають змогу оновлювати переваги, процесне управління підвищує внутрішню узгодженість, клієнтоорієнтованість допомагає краще відповідати очікуванням споживачів, цифровізація посилює аналітичність рішень, а управління якістю підтримує довіру до підприємства.

У практичному вимірі сучасне управління конкурентоспроможністю має спиратися на постійний моніторинг. Підприємство повинно регулярно оцінювати стан ринку, поведінку конкурентів, зміну попиту, власні фінансово-економічні результати, ефективність збуту, рівень витрат, якість продукції та задоволеність споживачів. Без такого моніторингу управлінські рішення можуть прийматися із запізненням або на основі неповної інформації. У конкурентному середовищі це особливо небезпечно, адже втрачені ринкові позиції часто складно

відновити.

Крім того, управління конкурентоспроможністю має бути пов'язане з ризик-орієнтованим мисленням. Підприємство повинно враховувати можливі загрози: зростання цін на ресурси, зміну споживчого попиту, появу нових конкурентів, перебої в логістиці, регуляторні зміни, репутаційні ризики. В умовах сучасної України цей аспект набуває особливого значення, адже зовнішнє середовище є нестабільним і вимагає від підприємств швидкої адаптації. Управління конкурентоспроможністю має не лише зміцнювати переваги, а й зменшувати вразливість підприємства до зовнішніх впливів.

Важливо також, щоб управління конкурентоспроможністю було пов'язане з розвитком персоналу. Саме працівники реалізують стратегію, забезпечують якість процесів, взаємодіють із клієнтами, працюють з інформацією, впроваджують зміни. Якщо персонал не готовий до нових вимог, навіть добре продумані управлінські рішення можуть залишитися нереалізованими. Тому сучасне підприємство має інвестувати в навчання, мотивацію, адаптацію та залученість працівників. У цьому проявляється зв'язок між конкурентоспроможністю підприємства та якістю управління людськими ресурсами.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства мають комплексний характер. Вони поєднують стратегічне планування, ефективне використання ресурсів, маркетингову орієнтацію, інноваційний розвиток, процесне управління, клієнтоорієнтованість, цифровізацію, управління якістю, моніторинг ринку та розвиток персоналу. Кожен із цих підходів має самостійне значення, але найбільший ефект виникає тоді, коли вони інтегруються в єдину систему управління.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах слід розглядати як безперервний процес формування, підтримання та розвитку конкурентних переваг. Його метою є не лише досягнення короткострокових ринкових результатів, а й забезпечення довгострокової

стійкості підприємства. Для цього підприємство має аналізувати ринок, розвивати внутрішній потенціал, удосконалювати продукцію й процеси, працювати зі споживачами, впроваджувати інновації та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Визначено, що конкурентоспроможність є складною інтегральною характеристикою, яка відображає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах конкуренції, формувати та підтримувати конкурентні переваги, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати стійкий розвиток. Встановлено, що конкурентоспроможність не можна зводити лише до ціни, якості продукції чи фінансових результатів, оскільки вона формується під впливом сукупності виробничих, фінансових, маркетингових, кадрових, інноваційних та управлінських чинників.

У межах розділу було узагальнено основні чинники конкурентоспроможності підприємства та методичні підходи до її оцінювання. З'ясовано, що на конкурентні позиції підприємства впливають як внутрішні чинники, пов'язані з ресурсами, технологіями, персоналом, витратами, якістю продукції та організацією управління, так і зовнішні чинники, зумовлені станом ринку, поведінкою конкурентів, змінами попиту, діями постачальників, державним регулюванням та загальною економічною ситуацією. Обґрунтовано, що оцінка конкурентоспроможності має здійснюватися комплексно, із використанням порівняльного, показникового, експертного, рейтингового, матричного та інтегрального підходів.

Також у розділі розкрито сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. Визначено, що найбільш результативним є поєднання стратегічного, ресурсного, маркетингового,

інноваційного, процесного, клієнтоорієнтованого та цифрового підходів, а також управління якістю. Доведено, що управління конкурентоспроможністю має безперервний характер і передбачає аналіз конкурентного середовища, визначення стратегічних цілей, розвиток ресурсів і компетенцій, впровадження інновацій та управлінських інструментів, формування конкурентних переваг, моніторинг результатів і коригування дій.

Отже, теоретичні положення, розглянуті у першому розділі, формують основу для подальшого аналізу системи управління конкурентоспроможністю конкретного підприємства. Надалі ці підходи можуть бути використані для дослідження діяльності ПрАТ «Оболонь», оцінки чинників його конкурентоспроможності, виявлення проблемних аспектів та обґрунтування практичних напрямів удосконалення управління конкурентними позиціями підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

#### 2.1 Організаційно-управлінська характеристика ПрАТ «Оболонь»

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» є одним із відомих українських підприємств харчової промисловості, діяльність якого пов'язана насамперед із виробництвом пива, безалкогольних напоїв, мінеральних вод та іншої напійної продукції. Для дослідження управління конкурентоспроможністю це підприємство є показовим, оскільки воно працює на ринку з високим рівнем конкуренції, значною залежністю від споживчих уподобань, активною роллю бренду, якості продукції, цінової політики, збутової системи та виробничої стабільності.

ПрАТ «Оболонь» має код ЄДРПОУ 05391057, організаційно-правову форму акціонерного товариства, зареєстроване 29.06.1993 р., а керівником підприємства є Булах Ігор Васильович. Статутний капітал товариства становить 32512700 грн. Основним видом діяльності підприємства є 11.05 “Виробництво пива”, водночас серед видів діяльності також зазначено виробництво безалкогольних напоїв, мінеральних вод, солоду, оптову та роздрібну торгівлю напоями, пакування, інжинірингову та іншу допоміжну діяльність.

Загальну організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Оболонь» доцільно подати у вигляді таблиці (див. таб. 2.1), оскільки це дозволяє компактно узагальнити основні ідентифікаційні, правові та виробничі ознаки підприємства.

Як показано у таблиці 2.1, ПрАТ «Оболонь» має ознаки великого промислового підприємства з диверсифікованим виробничо-комерційним профілем. Хоча основним видом діяльності є виробництво пива, підприємство не обмежується лише цим напрямом, а працює також у сегментах безалкогольних напоїв, мінеральної води, солоду та торгівлі напоями. Така

структура діяльності має важливе значення для конкурентоспроможності, оскільки дозволяє підприємству зменшувати залежність від одного продуктового сегмента, ширше охоплювати споживчий ринок і підтримувати стабільніший рівень ділової активності.

Таблиця 2.1 – Загальна організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Оболонь»

| Ознака                        | Характеристика                                                                                                                                |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повне найменування            | Приватне акціонерне товариство «Оболонь»                                                                                                      |
| Скорочене найменування        | ПрАТ «Оболонь»                                                                                                                                |
| Код ЄДРПОУ                    | 05391057                                                                                                                                      |
| Організаційно-правова форма   | Акціонерне товариство                                                                                                                         |
| Дата державної реєстрації     | 29.06.1993 р.                                                                                                                                 |
| Керівник                      | Булах Ігор Васильович                                                                                                                         |
| Статутний капітал             | 32512700 грн                                                                                                                                  |
| Основний вид діяльності       | 11.05 Виробництво пива                                                                                                                        |
| Додаткові напрями діяльності  | Виробництво безалкогольних напоїв, мінеральних вод, солоду; оптова та роздрібна торгівля напоями; пакування; інжиніринг; технічні дослідження |
| Галузева належність           | Харчова промисловість, виробництво напоїв                                                                                                     |
| Роль у межах теми дослідження | Базове підприємство для аналізу системи управління конкурентоспроможністю                                                                     |

*Джерело: складено автором на основі відкритих реєстраційних даних ПрАТ «Оболонь».*

ПрАТ «Оболонь» функціонує в умовах, де конкурентна позиція залежить не лише від масштабів виробництва, а й від здатності підтримувати якість продукції, ефективно управляти витратами, працювати з торговельними мережами, забезпечувати впізнаваність бренду та адаптувати асортимент до змін попиту. Для підприємств напійної галузі особливу роль відіграє сталість виробничих процесів, репутація торговельної марки, доступність продукції для кінцевого споживача, а також здатність витримувати ціновий і маркетинговий тиск конкурентів. Саме тому організаційно-управлінська характеристика ПрАТ «Оболонь» має розглядатися не лише як формальний опис підприємства, а як основа для подальшого аналізу його конкурентних можливостей.

З управлінської точки зору ПрАТ «Оболонь» поєднує корпоративний

рівень управління та функціональну систему поточного керівництва. У відкритій інформації щодо товариства фігурують загальні збори акціонерів, наглядова рада та питання затвердження фінансової звітності, що свідчить про наявність корпоративних процедур управління та контролю. Зокрема, у протоколах загальних зборів акціонерів розглядаються питання, пов'язані зі звітністю товариства та рішеннями щодо діяльності органів управління.

Узагальнено організаційну структуру ПрАТ «Оболонь» можна подати як поєднання корпоративного управління, виконавчого керівництва та функціональних підрозділів. Для великого виробничого підприємства така структура є логічною, оскільки управління має охоплювати виробничий, фінансово-економічний, маркетингово-збутовий, логістичний, кадровий, технічний та контрольний напрями.

На рисунку 2.1 доцільно відобразити узагальнену організаційну структуру ПрАТ «Оболонь», яка показує підпорядкованість основних рівнів управління та функціональних напрямів діяльності підприємства.



Рисунок 2.1 – Узагальнена організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

Така організаційна структура відображає специфіку великого виробничого підприємства. Її перевагою є функціональний розподіл управлінських повноважень, що дозволяє окремо координувати виробництво, фінанси, збут, персонал, якість і технічний розвиток. Для управління конкурентоспроможністю це має важливе значення, оскільки конкурентні переваги ПрАТ «Оболонь» формуються не в одному підрозділі, а внаслідок узгодженої роботи всієї системи управління.

Виробничий напрям забезпечує стабільність випуску продукції, дотримання технологічних режимів і раціональне використання виробничих потужностей. Фінансово-економічний напрям відповідає за планування, контроль витрат, аналіз фінансових результатів і підтримання фінансової стійкості. Маркетинг і збут забезпечують взаємодію підприємства з ринком, торговельними мережами та кінцевими споживачами. Логістичний напрям має значення для своєчасного постачання сировини, матеріалів і готової продукції. Кадровий блок впливає на продуктивність праці, професійний рівень персоналу та організаційну дисципліну. Контроль якості є особливо важливим для підприємства харчової промисловості, оскільки безпечність і стабільність продукції прямо пов'язані з довірою споживачів.

Таким чином, організаційна структура ПрАТ «Оболонь» має безпосередній зв'язок із конкурентоспроможністю підприємства. Якщо функціональні підрозділи діють узгоджено, підприємство отримує можливість швидше реагувати на зміни ринку, ефективніше контролювати витрати, підтримувати якість продукції та розвивати асортимент. Якщо ж між підрозділами виникає слабка координація, це може негативно позначатися на швидкості ухвалення рішень, ефективності збуту, логістиці, виробничій стабільності та загальному ринковому результаті.

Важливою складовою організаційно-управлінської характеристики підприємства є аналіз основних техніко-економічних показників. Саме вони дозволяють оцінити не лише масштаб діяльності ПрАТ «Оболонь», а й динаміку його розвитку, фінансову результативність, ресурсну базу та продуктивність

праці. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» містить розділ регулярної інформації, де розміщуються аудитовані фінансові звіти, зокрема за 2023–2025 роки.

Для оцінки загальної динаміки діяльності ПрАТ «Оболонь» доцільно використати показники чистого доходу, чистого прибутку, активів, зобов'язань, власного капіталу, чисельності працівників, продуктивності праці та рентабельності продажу. Частина показників наведена за даними відкритих фінансових сервісів і публікацій, а частина розрахована автором на їх основі. Зокрема, за даними Opendatabot, у 2025 році виторг ПрАТ «Оболонь» становив 13737297 тис. грн, а чистий прибуток – 1003830 тис. грн. За даними UBKI, у 2025 році активи підприємства становили 10 732 271 тис. грн, зобов'язання – 2184397 тис. грн, кількість працівників – 2162 особи.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2023–2025 рр.

| Показник                                        | 2023 р.  | 2024 р.   | 2025 р.   | Відхилення<br>2025 р. до<br>2023 р., +/- | Темп зміни<br>2025 р. до<br>2023 р., % |
|-------------------------------------------------|----------|-----------|-----------|------------------------------------------|----------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн | 10760000 | 12870000  | 13737297  | +2977297                                 | 127,7                                  |
| Чистий прибуток, тис. грн                       | 1835000  | 1248      | 1003830   | -831170                                  | 54,7                                   |
| Активи, тис. грн                                | 7004000  | 9238000   | 10732271  | +3728271                                 | 153,2                                  |
| Зобов'язання, тис. грн                          | 1427000  | 1640000   | 2 184 397 | +757 397                                 | 153,1                                  |
| Власний капітал, тис. грн                       | 5577000  | 7 598 000 | 8 547 874 | +2 970 874                               | 153,3                                  |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб  | 2056     | 2 164     | 2 162     | +106                                     | 105,2                                  |
| Продуктивність праці, тис. грн / особу          | 5233,5   | 5 947,3   | 6 354,0   | +1 120,5                                 | 121,4                                  |
| Рентабельність продажу за чистим прибутком, %   | 17,1     | 0,01      | 7,3       | -9,8 в.п.                                | -                                      |

*Джерело: складено та розраховано автором на основі відкритих даних Opendatabot, UBKI, Open4Business та публічної фінансової інформації ПрАТ «Оболонь».*

Дані таблиці 2.2 свідчать, що у 2023–2025 рр. ПрАТ «Оболонь»

демонструвало зростання масштабів господарської діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 10760000 тис. грн у 2023 р. до 13737297 тис. грн у 2025 р., тобто на 27,7%. Це є позитивною тенденцією, оскільки зростання доходу свідчить про збереження ринкового попиту на продукцію підприємства, активність збутової системи та здатність компанії утримувати значний обсяг реалізації в умовах конкурентного середовища.

Разом із тим динаміка чистого прибутку є нерівномірною. У 2024 р. підприємство фактично отримало мінімальний чистий прибуток – 1248 тис. грн, що було різким погіршенням порівняно з 2023 р. Публічні джерела зазначали, що у 2024 р. чистий прибуток ПрАТ «Оболонь» скоротився майже у 1,5 тис. разів, водночас дохід підприємства зріс до близько 12,87 млрд грн. Така ситуація свідчить про те, що збільшення доходу саме по собі не гарантує високої прибутковості. На фінансовий результат могли впливати витрати, собівартість, операційне навантаження, зміни цін на ресурси, логістичні витрати та інші чинники, які потребують детальнішого аналізу в наступних підпунктах.

У 2025 р. ситуація з прибутковістю суттєво покращилася: чистий прибуток становив 1003830 тис. грн. Це свідчить про відновлення фінансового результату після складного 2024 р. Водночас рівень чистого прибутку у 2025 р. ще не досяг показника 2023 р., що вказує на необхідність подальшого посилення ефективності управління витратами та прибутковістю. Для теми кваліфікаційної роботи це особливо важливо, оскільки конкурентоспроможність підприємства повинна проявлятися не лише у зростанні доходу, а й у здатності забезпечувати стабільний фінансовий результат.

Активи ПрАТ «Оболонь» за аналізований період зросли з орієнтовно 7004000 тис. грн у 2023 р. до 10732271 тис. грн у 2025 р., тобто більш ніж на половину. Це свідчить про розширення ресурсної бази підприємства, що може бути важливою передумовою для підтримання виробничої потужності, модернізації, розвитку збуту та зміцнення конкурентних позицій. Водночас зобов'язання також збільшилися: з 1427000 тис. грн до 2184397 тис. грн. Отже, підприємство нарощувало не лише активи, а й фінансові зобов'язання, що

потребує контролю за фінансовою стійкістю.

Позитивним моментом є зростання власного капіталу. За розрахунками, він збільшився з 5577000 тис. грн у 2023р. до 8547874 тис. грн у 2025р. Це свідчить про достатньо сильну власну фінансову базу підприємства. Для управління конкурентоспроможністю це має важливе значення, оскільки підприємство з більшим власним капіталом має ширші можливості для фінансування розвитку, підтримання виробничої стабільності та реалізації стратегічних рішень.

Чисельність працівників у 2023–2025 рр. залишалася відносно стабільною: з 2056 осіб у 2023 р. вона зросла до 2164 осіб у 2024 р., а у 2025 р. становила 2162 особи. Водночас продуктивність праці зросла з 5233,5 тис. грн на одного працівника у 2023 р. до 6354,0 тис. грн на одного працівника у 2025 р. Це є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про збільшення обсягу доходу в розрахунку на одного працівника. Для великого виробничого підприємства такий показник має значення, адже відображає ефективність використання трудового потенціалу.

Однак рентабельність продажу за чистим прибутком демонструє нестабільність. У 2023 р. вона становила приблизно 17,1%, у 2024 р. фактично знизилася майже до нуля, а у 2025 р. відновилася до 7,3%. Така динаміка свідчить про те, що ПрАТ «Оболонь» має достатньо сильні ринкові позиції за обсягом реалізації, проте ефективність перетворення доходу на прибуток є нестійкою. Це важливий аналітичний висновок для подальшого дослідження, оскільки управління конкурентоспроможністю має включати не лише збільшення продажів, а й контроль витрат, підвищення операційної ефективності та підтримання фінансової результативності.

Загалом техніко-економічні показники ПрАТ «Оболонь» свідчать про те, що підприємство зберігає значний масштаб діяльності, нарощує доходи, має стабільну чисельність персоналу та розширює ресурсну базу. Водночас різке падіння чистого прибутку у 2024 р. і лише часткове відновлення прибутковості у 2025 р. вказують на наявність проблем у сфері витрат, операційної

ефективності або зовнішнього фінансово-економічного тиску. Тому конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» не можна оцінювати лише за доходом чи масштабом активів. Вона потребує комплексного аналізу чинників, які визначають ринкову стійкість підприємства, його переваги, слабкі місця та управлінські резерви.

Отже, ПрАТ «Оболонь» є великим українським виробником напоїв із розвиненим виробничо-комерційним профілем, корпоративною системою управління та значним ринковим досвідом. Організаційна структура підприємства дозволяє забезпечувати координацію основних функціональних напрямів, а техніко-економічні показники свідчать про зростання масштабів діяльності у 2023–2025 рр. Разом із тим нестабільність чистого прибутку та рентабельності показує, що для підтримання конкурентоспроможності підприємству важливо не лише збільшувати обсяги реалізації, а й посилювати управління витратами, ефективністю процесів, якістю, асортиментом, збутом і фінансовою стійкістю. Саме ці аспекти доцільно поглиблено розглянути у наступному підпункті, присвяченому оцінці чинників конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь».

## **2.2 Оцінка чинників конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»**

Після розгляду організаційно-управлінської характеристики ПрАТ «Оболонь» доцільно перейти до оцінки тих чинників, які безпосередньо формують конкурентоспроможність підприємства. У попередньому підпункті було визначено, що підприємство має значний масштаб діяльності, розвинену виробничо-комерційну базу, функціональну організаційну структуру та стабільну присутність на ринку напоїв. Разом із тим техніко-економічні показники засвідчили неоднозначну ситуацію: з одного боку, підприємство нарощує чистий дохід, активи та продуктивність праці, а з іншого – має нестабільну динаміку чистого прибутку й рентабельності. Саме тому оцінка чинників конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» має враховувати не лише

сильні сторони підприємства, а й ті аспекти, які можуть обмежувати його ринкову стійкість.

Конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» формується під впливом кількох груп чинників: виробничо-технологічних, фінансово-економічних, маркетингових, кадрових, організаційно-управлінських та зовнішньоринкових. Кожна з цих груп по-своєму впливає на здатність підприємства утримувати ринкові позиції, забезпечувати стабільний попит на продукцію, підтримувати якість, контролювати витрати та реагувати на зміни конкурентного середовища.

Виробничо-технологічні чинники мають для ПрАТ «Оболонь» базове значення, оскільки підприємство належить до виробників напоїв, де якість продукції, стабільність технологічних процесів і можливість забезпечувати значні обсяги виробництва є важливими умовами ринкової присутності. Основним видом діяльності ПрАТ «Оболонь» є виробництво пива, але підприємство також працює у напрямках виробництва безалкогольних напоїв, мінеральних вод, солоду та торгівлі напоями. Така диверсифікація діяльності підсилює конкурентоспроможність, оскільки дозволяє компанії працювати не лише в одному сегменті, а охоплювати ширший споживчий ринок.

Для підприємства напійної галузі важливою перевагою є можливість поєднувати масове виробництво з підтриманням стабільної якості. Якщо продукція підприємства має впізнаваний бренд, але якість є нестабільною, це швидко позначається на довірі споживачів. Тому виробничий чинник у випадку ПрАТ «Оболонь» тісно пов'язаний із контролем якості, технологічною дисципліною, постачанням сировини, роботою лабораторій, пакуванням і логістикою готової продукції. Саме ця комплексність дозволяє розглядати виробничий потенціал підприємства як одну з ключових основ його конкурентоспроможності.

Фінансово-економічні чинники відображають здатність підприємства забезпечувати розвиток, оновлювати ресурси, витримувати цінову конкуренцію та підтримувати стабільність операційної діяльності. За результатами аналізу, наведеного у підпункті 2.1, ПрАТ «Оболонь» у 2023–2025 рр. демонструвало

зростання чистого доходу, активів, власного капіталу та продуктивності праці. Це свідчить про збереження значного масштабу діяльності та ресурсної основи підприємства. Водночас нестабільність чистого прибутку, особливо різке його скорочення у 2024 р., показує, що фінансова результативність підприємства залежить не лише від обсягів реалізації, а й від собівартості, структури витрат, операційної ефективності, цін на ресурси та загальної економічної ситуації.

Саме тому фінансово-економічний чинник має подвійний вплив на конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь». З одного боку, зростання доходу та активів свідчить про сильну ринкову позицію і достатній ресурсний потенціал. З іншого боку, нестабільність прибутковості вказує на ризики, пов'язані з витратами та ефективністю перетворення доходу на фінансовий результат. Для управління конкурентоспроможністю це означає, що підприємству важливо не лише підтримувати обсяги продажу, а й посилювати контроль за витратами, рентабельністю окремих напрямів діяльності, ефективністю логістики та виробничих процесів.

Маркетингові та ринкові чинники є одними з найважливіших для ПрАТ «Оболонь», оскільки підприємство працює на споживчому ринку, де вибір покупця залежить від бренду, ціни, якості, асортименту, доступності продукції та сприйняття торговельної марки. ПрАТ «Оболонь» має тривалий досвід роботи на ринку, широку впізнаваність бренду та диверсифікований асортимент продукції. Це формує суттєву конкурентну перевагу, оскільки споживачі частіше обирають продукцію виробників, яким довіряють і які стабільно представлені в торговельній мережі.

Разом із тим маркетингова конкурентоспроможність не може спиратися лише на відомість бренду. Сучасний ринок напоїв характеризується активною конкуренцією, зміною споживчих смаків, посиленням уваги до якості, ціни, пакування, екологічності та нових форматів споживання. Тому для ПрАТ «Оболонь» важливо не тільки зберігати традиційні позиції, а й постійно оновлювати асортимент, підтримувати комунікацію зі споживачами, працювати з різними цільовими сегментами та аналізувати дії конкурентів. У цьому

контексті маркетинговий чинник можна оцінити як сильний, але такий, що потребує постійного оновлення.

Кадрові чинники також мають значення для конкурентоспроможності підприємства. У 2023–2025 рр. чисельність працівників ПрАТ «Оболонь» залишалася відносно стабільною, а продуктивність праці демонструвала позитивну динаміку. Це свідчить про те, що підприємство зберігає кадровий потенціал і водночас збільшує результативність роботи в розрахунку на одного працівника. Для великого виробничого підприємства це є важливим, оскільки ефективність персоналу безпосередньо впливає на виробничу стабільність, якість продукції, дотримання технологічних норм і швидкість виконання управлінських рішень.

Водночас кадровий чинник не можна оцінювати лише через чисельність працівників. Для конкурентоспроможності важливими є кваліфікація персоналу, мотивація, здатність працювати з новими технологіями, готовність до змін, рівень управлінської культури та якість внутрішньої комунікації. У великих підприємствах, до яких належить ПрАТ «Оболонь», кадрова система має бути не лише адміністративною, а й розвитковою. Тобто вона повинна забезпечувати навчання, адаптацію, професійне зростання, утримання кваліфікованих працівників і формування відповідальності за результат.

Організаційно-управлінські чинники конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» пов'язані з побудовою системи управління, розподілом функцій між підрозділами, координацією виробництва, фінансів, маркетингу, логістики, персоналу та контролю якості. Організаційна структура, подана у підпункті 2.1, свідчить про функціональний характер управління підприємством. Така структура є типовою для великого виробничого підприємства і дозволяє спеціалізувати управлінські підрозділи за ключовими напрямками діяльності.

Перевагою функціональної структури є те, що кожен напрям має власну сферу відповідальності. Виробництво відповідає за випуск продукції, фінанси – за економічні результати, маркетинг і збут – за ринкову присутність, логістика – за рух ресурсів і продукції, служба якості – за відповідність продукції

встановленим вимогам. Однак така структура може мати й певні обмеження. Якщо між підрозділами недостатньо узгоджена взаємодія, можуть виникати затримки в ухваленні рішень, дублювання функцій або слабка реакція на зміни ринку. Тому організаційно-управлінський чинник для ПрАТ «Оболонь» є важливою умовою конкурентоспроможності, але водночас потребує постійної координації.

Зовнішньоринкові чинники формують середовище, у якому підприємство реалізує власні конкурентні переваги. До таких чинників належать рівень конкуренції, купівельна спроможність населення, зміна попиту, ціни на сировину й енергоресурси, логістичні умови, державне регулювання, податкове навантаження та загальна економічна ситуація. Для ПрАТ «Оболонь» ці чинники є особливо відчутними, оскільки підприємство працює в галузі, де значення мають як масовий споживчий попит, так і витрати на виробництво, пакування, транспортування та просування продукції.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від його здатності адаптуватися. Якщо зростають витрати на сировину, підприємство має переглядати цінову політику, оптимізувати витрати або змінювати структуру асортименту. Якщо змінюється поведінка споживачів, потрібно швидко реагувати через маркетинг, нові продукти або інші канали збуту. Якщо посилюється конкуренція, підприємство має підтримувати бренд, якість і ціннісну пропозицію. Отже, зовнішні чинники не контролюються підприємством повністю, але саме управлінська реакція на них визначає стійкість конкурентних позицій.

Для систематизації розглянутих чинників доцільно подати їх у вигляді таблиці. Це дозволяє чітко показати, які саме групи чинників формують конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» і який вплив вони мають на підприємство.

Таблиця 2.3 – Оцінка основних чинників конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

| Група чинників             | Прояв у діяльності ПрАТ «Оболонь»                                                                                                              | Вплив на конкурентоспроможність                                                                                     |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Виробничо-технологічні     | Наявність виробничої бази, випуск пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води, солоду; потреба у стабільному контролі технологічних процесів | Забезпечують основу для стабільного виробництва, підтримання якості та широти асортименту                           |
| Фінансово-економічні       | Зростання чистого доходу, активів, власного капіталу та продуктивності праці; нестабільність чистого прибутку й рентабельності                 | Створюють ресурсну базу для розвитку, але вказують на потребу посилення контролю витрат і прибутковості             |
| Маркетингові та ринкові    | Відомий бренд, широка товарна пропозиція, робота на споживчому ринку, залежність від попиту й поведінки покупців                               | Підтримують ринкову впізнаваність і споживчу лояльність, але потребують постійного оновлення                        |
| Кадрові                    | Стабільна чисельність персоналу, зростання продуктивності праці, потреба в кваліфікованих виробничих і управлінських кадрах                    | Впливають на якість процесів, виробничу дисципліну та здатність реалізовувати управлінські рішення                  |
| Організаційно-управлінські | Функціональна структура управління, розподіл відповідальності між виробництвом, фінансами, збутом, логістикою, персоналом і якістю             | Забезпечують координацію діяльності підприємства, але можуть створювати ризики повільної взаємодії між підрозділами |
| Інноваційні                | Потреба в оновленні продукції, технологій, маркетингових інструментів, цифрових рішень і процесів управління                                   | Дають можливість адаптуватися до змін ринку та підтримувати довгострокові конкурентні переваги                      |
| Зовнішньоринкові           | Конкуренція, зміна попиту, купівельна спроможність населення, витрати на ресурси, логістичні та економічні ризики                              | Створюють як можливості для розвитку, так і загрози для прибутковості та стабільності ринкових позицій              |

Як видно з таблиці 2.3, конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» має багатофакторний характер. Найбільш стійкими чинниками можна вважати виробничий потенціал, бренд, широту діяльності, кадрову стабільність і наявність функціональної системи управління. Вони створюють основу для утримання підприємством ринкових позицій. Разом із тим фінансова нестабільність прибутковості, залежність від зовнішніх умов, зростання витрат і необхідність постійного оновлення асортименту свідчать про наявність управлінських ризиків, які можуть впливати на конкурентоспроможність у середньостроковій перспективі.

Особливо важливо, що сильні сторони підприємства не усувають автоматично слабкі місця. Наприклад, відомий бренд і велика виробнича база не гарантують стабільної прибутковості, якщо зростає собівартість або збільшується витратне навантаження. Так само зростання доходу не завжди означає підвищення ефективності, якщо чистий прибуток залишається нестабільним. Тому оцінка чинників конкурентоспроможності має бути не лише описовою, а й критичною. Вона повинна показувати, які переваги підприємство вже має, а які аспекти потребують удосконалення.

У цьому контексті доцільно використати SWOT-оцінку (див. табл. 2.4), яка дозволяє узагальнити сильні та слабкі сторони ПрАТ «Оболонь», а також зовнішні можливості й загрози.

SWOT-оцінка, подана в таблиці 2.4, показує, що ПрАТ «Оболонь» має достатньо сильну основу для підтримання конкурентоспроможності. До ключових переваг можна віднести бренд, досвід, виробничу базу, диверсифікований асортимент і зростання масштабів діяльності. Ці характеристики формують позитивне сприйняття підприємства на ринку та створюють передумови для подальшого розвитку.

Разом із тим слабкі сторони свідчать про те, що конкурентоспроможність підприємства не є повністю стабільною. Найбільш помітною проблемою є нестабільність фінансової результативності. Якщо підприємство нарощує дохід, але не забезпечує відповідного рівня чистого прибутку, це означає, що

управління витратами, рентабельністю та операційною ефективністю потребує додаткової уваги. Для підприємства з великими масштабами діяльності це особливо важливо, оскільки навіть незначне зростання витрат може суттєво впливати на кінцевий фінансовий результат.

Таблиця 2.4 – SWOT-оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

| <b>Сильні сторони</b>                                                          | <b>Слабкі сторони</b>                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Відомий український бренд із тривалою історією присутності на ринку            | Нестабільність чистого прибутку та рентабельності у 2023–2025 рр.                       |
| Диверсифікований асортимент: пиво, безалкогольні напої, мінеральна вода, солод | Залежність фінансового результату від собівартості, логістичних витрат і цін на ресурси |
| Наявність виробничої бази та досвіду роботи у напійній галузі                  | Ризик повільної координації між функціональними підрозділами великого підприємства      |
| Зростання чистого доходу, активів і продуктивності праці                       | Потреба в постійному оновленні асортименту та маркетингових інструментів                |
| Функціональна організаційна структура з розподілом управлінських напрямів      | Висока залежність від динаміки споживчого попиту та конкурентного тиску                 |
| <b>Можливості</b>                                                              | <b>Загрози</b>                                                                          |
| Розвиток сегменту безалкогольних напоїв та мінеральної води                    | Посилення конкуренції на ринку пива та напоїв                                           |
| Оновлення асортименту відповідно до змін споживчих уподобань                   | Зниження купівельної спроможності споживачів                                            |
| Оптимізація витрат і підвищення операційної ефективності                       | Подорожчання сировини, тари, енергоресурсів і логістики                                 |
| Розвиток цифрових інструментів маркетингу, збуту та аналітики                  | Нестабільність економічного середовища                                                  |
| Посилення роботи з якістю, репутацією та споживчою лояльністю                  | Зміна структури попиту та перехід споживачів до продукції конкурентів                   |

Можливості ПрАТ «Оболонь» пов’язані передусім із розвитком асортименту, посиленням позицій у сегменті безалкогольних напоїв і мінеральної води, оптимізацією витрат, цифровізацією управління та зміцненням споживчої лояльності. Ці напрями є важливими тому, що дозволяють підприємству не лише реагувати на зовнішні зміни, а й активніше формувати власні конкурентні переваги. Наприклад, оновлення асортименту може допомогти краще відповідати зміні попиту, а цифрові інструменти – підвищити точність аналізу продажів, ефективність маркетингу та швидкість управлінських

рішень.

Загрози для конкурентоспроможності підприємства пов'язані з високою конкуренцією, зміною купівельної спроможності, подорожчанням ресурсів, економічною нестабільністю та зміною споживчих уподобань. Ці загрози не завжди можуть бути повністю усунені самим підприємством, однак їх можна враховувати під час планування діяльності. Саме тому управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» має бути не лише поточним, а й стратегічним: підприємство повинно заздалегідь оцінювати ризики, визначати пріоритети розвитку та формувати резерви для підтримання стійкості.

Отже, оцінка чинників конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» показала, що підприємство має вагомі конкурентні переваги, пов'язані з виробничим потенціалом, брендом, асортиментом, ринковим досвідом і функціональною системою управління. Водночас результати аналізу свідчать про наявність певних проблемних зон: нестабільність прибутковості, залежність від витрат, потребу в оновленні асортименту, необхідність посилення координації між функціональними підрозділами та вплив зовнішніх ринкових ризиків. Саме ці аспекти потребують глибшого розгляду в наступному підпункті, присвяченому проблемам і недолікам у системі управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь».

### **2.3 Проблеми та недоліки в системі управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь»**

Проведена у попередніх підпунктах організаційно-управлінська характеристика ПрАТ «Оболонь» та оцінка основних чинників його конкурентоспроможності дають підстави стверджувати, що підприємство має достатньо сильні передумови для утримання ринкових позицій. До таких передумов належать відомий бренд, тривалий досвід роботи на ринку, наявність виробничої бази, диверсифікований асортимент, функціональна організаційна структура, зростання чистого доходу та продуктивності праці. Водночас сама

наявність сильних сторін ще не означає відсутності управлінських проблем. Навпаки, для великого підприємства, яке працює в умовах високої конкуренції, саме своєчасне виявлення недоліків у системі управління конкурентоспроможністю є важливою умовою подальшого розвитку.

Управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» доцільно розглядати як систему, що охоплює виробництво, фінанси, маркетинг, збут, логістику, персонал, управління якістю, інноваційний розвиток і стратегічне планування. Якщо хоча б один із цих елементів функціонує недостатньо ефективно, це може позначатися на загальному конкурентному становищі підприємства. Тому проблеми конкурентоспроможності не завжди проявляються прямо. Вони можуть бути приховані у фінансовій динаміці, структурі витрат, повільності управлінських рішень, недостатній гнучкості асортименту, слабкому реагуванні на зміну попиту або недостатній узгодженості між підрозділами.

Першою суттєвою проблемою є нестабільність фінансової результативності підприємства. У підпункті 2.1 було показано, що ПрАТ «Оболонь» у 2023–2025 рр. збільшувало чистий дохід, активи та продуктивність праці, однак динаміка чистого прибутку й рентабельності залишалася нерівномірною. Така ситуація свідчить про те, що підприємство має сильну ринкову присутність і здатне забезпечувати значні обсяги реалізації, проте не завжди ефективно перетворює дохід у чистий фінансовий результат. Для системи управління конкурентоспроможністю це є важливим сигналом, оскільки конкурентоспроможність має проявлятися не лише в обсягах продажу, а й у здатності підтримувати економічну ефективність діяльності.

Нестабільність прибутковості може бути пов'язана з кількома чинниками: зростанням собівартості продукції, подорожчанням сировини, тари, енергоресурсів, логістичних послуг, збільшенням витрат на збут і маркетинг, а також із загальною економічною нестабільністю. Для підприємства напійної галузі ці чинники мають особливе значення, адже виробництво залежить від якості сировини, технологічної дисципліни, стабільності постачання, витрат на

пакування та транспортування продукції. Якщо підприємство не має достатньо гнучких механізмів контролю витрат, навіть зростання доходу може не забезпечити належного прибутку.

Друга проблема полягає у високій залежності конкурентоспроможності від витратного навантаження. ПрАТ «Оболонь» працює в галузі, де ціна продукції має значний вплив на споживчий вибір. Водночас підприємство не може безмежно підвищувати ціни, оскільки ринок напоїв є конкурентним, а споживач має широкий вибір альтернатив. Це створює складну управлінську ситуацію: з одного боку, підприємству потрібно компенсувати зростання витрат, а з іншого – зберігати цінову привабливість продукції. Якщо ціна зростає швидше, ніж споживач готовий її приймати, частина попиту може перейти до конкурентів. Якщо ж підприємство стримує ціни, але не оптимізує витрати, знижується прибутковість.

У цьому контексті недостатньо просто контролювати загальний рівень витрат. Потрібна більш глибока управлінська робота з окремими центрами витрат: виробництвом, енергоспоживанням, закупівлями, логістикою, складським господарством, маркетингом, адміністративними витратами. Для великого підприємства важливо не лише фіксувати витрати після їх виникнення, а й прогнозувати їх вплив на рентабельність окремих продуктів, товарних груп і каналів збуту. Якщо така система працює недостатньо гнучко, підприємство може втрачати частину конкурентних переваг через зниження економічної ефективності.

Третьою проблемою є ризик недостатньої гнучкості асортиментної політики. ПрАТ «Оболонь» має широкий асортимент продукції, що загалом є його перевагою. Однак широкий асортимент потребує постійного аналізу, оновлення та перегляду. Споживчі уподобання змінюються, особливо у сегментах пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води, напоїв із новими смаками, продукції з нижчим вмістом цукру, функціональних напоїв, продукції з акцентом на натуральність або зручність споживання. Якщо підприємство не оновлює асортимент достатньо швидко або не встигає реагувати на нові ринкові

тренди, його бренд може залишатися впізнаваним, але поступово втрачати привабливість для окремих груп споживачів.

Асортиментна політика має особливе значення для конкурентоспроможності, тому що вона безпосередньо пов'язана з попитом. Навіть сильний бренд не гарантує збереження ринкових позицій, якщо продукція не відповідає актуальним очікуванням споживачів. Для ПрАТ «Оболонь» важливо не лише підтримувати традиційні товарні позиції, а й формувати нові пропозиції, які відповідають сучасним тенденціям. Це може стосуватися оновлення смакових лінійок, розвитку безалкогольного сегмента, удосконалення пакування, розширення продукції для різних цінових сегментів, а також адаптації товарної пропозиції до різних каналів продажу.

Четверта проблема пов'язана з високим рівнем конкурентного тиску на ринку напоїв. ПрАТ «Оболонь» конкурує не лише з українськими виробниками, а й із міжнародними компаніями, які мають потужні маркетингові бюджети, розвинені збутові системи, сучасні інструменти просування та значний досвід управління брендами. У таких умовах підприємству недостатньо спиратися лише на традиційну впізнаваність. Воно має постійно підтримувати емоційний і практичний зв'язок зі споживачем, оновлювати комунікацію, зміцнювати представленість у торговельних мережах, працювати з цифровими каналами та підвищувати лояльність різних груп покупців.

Конкурентний тиск особливо небезпечний тим, що він діє не лише через ціну. Конкуренти можуть пропонувати нові формати продукції, активніше працювати з молодіжними сегментами, запускати нові рекламні кампанії, краще використовувати цифровий маркетинг, розвивати партнерства з торговельними мережами або швидше реагувати на зміну попиту. Тому система управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» повинна бути не оборонною, а проактивною. Підприємство має не лише реагувати на дії конкурентів, а й саме формувати ринкові ініціативи.

П'ята проблема полягає в можливій недостатній швидкості управлінської координації між функціональними підрозділами. Організаційна структура ПрАТ

«Оболонь», подана у підпункті 2.1, є функціональною і загалом відповідає специфіці великого виробничого підприємства. Вона дозволяє чітко розподіляти відповідальність між виробництвом, фінансами, маркетингом, логістикою, персоналом, технічним напрямом, контролем якості та адміністративним супроводом. Однак функціональна структура має не лише переваги, а й потенційні ризики. Найчастіше вони пов'язані з тим, що кожен підрозділ може зосереджуватися переважно на власних завданнях, тоді як конкурентоспроможність формується на перетині кількох напрямів.

Наприклад, маркетинговий підрозділ може бачити потребу в оновленні асортименту, але для цього потрібна готовність виробництва, розрахунок фінансової доцільності, забезпечення сировини, налаштування логістики та оцінка ризиків. Якщо між підрозділами немає достатньо швидкої координації, навіть правильна ідея може реалізовуватися повільно. Аналогічно, фінансовий блок може вимагати скорочення витрат, але без узгодження з виробництвом і маркетингом таке скорочення може негативно позначитися на якості або ринковій активності. Отже, проблема полягає не в самій функціональній структурі, а в потребі посилення міжфункціональної взаємодії.

Шоста проблема – недостатня пов'язаність фінансового аналізу з управлінням конкурентними перевагами. На практиці фінансові показники часто аналізуються окремо від маркетингових, виробничих або організаційних чинників. Однак для управління конкурентоспроможністю важливо бачити не лише кінцеві цифри, а й причини їх формування. Якщо прибутковість знижується, потрібно розуміти, чи це результат зростання виробничих витрат, зміни цінової політики, зниження маржинальності окремих товарних груп, неефективних каналів збуту, надмірних логістичних витрат або зменшення попиту на окремі позиції. Без такого зв'язку фінансовий аналіз залишається описовим, а управлінські рішення можуть бути недостатньо точними.

Для ПрАТ «Оболонь» ця проблема є важливою тому, що підприємство має широкий асортимент і працює з різними ринковими сегментами. Не всі товарні групи можуть мати однакову прибутковість, однакову динаміку попиту та

однакове значення для бренду. Частина продукції може бути важливою для підтримання ринкової присутності, інша – для формування прибутку, ще інша – для розвитку нового сегмента. Тому управління конкурентоспроможністю потребує більш детальної аналітики за товарними групами, каналами збуту, регіонами, витратами та цільовими сегментами споживачів.

Сьома проблема пов'язана з необхідністю посилення цифрових інструментів управління конкурентоспроможністю. Сучасний ринок вимагає швидкого збору й аналізу інформації про продажі, поведінку споживачів, ефективність маркетингових заходів, зміну попиту, залишки продукції, роботу каналів збуту та логістичні процеси. Якщо підприємство не використовує цифрову аналітику достатньо активно, воно може повільніше реагувати на зміни ринку. Для великого виробника це має суттєве значення, адже управлінські рішення потребують своєчасної, деталізованої та достовірної інформації.

Цифрові інструменти важливі не лише для маркетингу, а й для виробництва, логістики, фінансового планування, управління запасами, прогнозування попиту, оцінки ефективності асортименту. Якщо ці напрями функціонують окремо, без єдиної аналітичної основи, підприємство може втрачати час на узгодження даних і приймати рішення із запізненням. У конкурентному середовищі така повільність може стати недоліком, особливо тоді, коли конкуренти швидше запускають нові продукти, точніше працюють із цільовими аудиторіями або ефективніше управляють торговельними каналами.

Восьма проблема полягає у залежності підприємства від зовнішнього середовища, яке в сучасних умовах є нестабільним. Для ПрАТ «Оболонь» зовнішні ризики пов'язані зі зміною купівельної спроможності населення, подорожчанням сировини, тари, енергоресурсів, логістики, коливанням попиту, регуляторними вимогами та загальними економічними умовами. Особливо складним є те, що підприємство не може повністю контролювати ці чинники. Воно може лише адаптуватися до них через управлінські рішення, оптимізацію витрат, гнучку цінову політику, розвиток асортименту та зміцнення бренду.

Нестабільність зовнішнього середовища підвищує вимоги до стратегічного

управління. Якщо підприємство орієнтується переважно на поточні результати, воно може не встигати готуватися до майбутніх змін. У сучасних умовах важливо мати не один сценарій розвитку, а кілька варіантів дій: для ситуації зростання витрат, зниження попиту, посилення конкуренції, зміни каналів збуту, обмеження логістики або зміни споживчих пріоритетів. Тому система управління конкурентоспроможністю повинна включати елементи ризик-орієнтованого планування.

Дев'ята проблема – потреба в посиленні клієнтоорієнтованості та роботи зі споживчою лояльністю. ПрАТ «Оболонь» має відомий бренд, але сучасна конкурентоспроможність уже не може спиратися лише на впізнаваність. Споживачі дедалі частіше оцінюють не лише сам продукт, а й загальний досвід взаємодії з брендом: доступність продукції, зрозумілість комунікації, відповідність цінності очікуванням, реакцію компанії на зміни попиту, наявність нових продуктів, якість пакування, екологічність, репутацію виробника. Тому підприємству важливо постійно підтримувати контакт зі споживачем, аналізувати його поведінку та зміцнювати довіру.

Клієнтоорієнтованість має особливе значення для ринку напоїв, оскільки тут вибір часто здійснюється швидко й залежить від поєднання раціональних та емоційних чинників. Раціональними чинниками є ціна, якість, обсяг, доступність, склад продукції. Емоційними – бренд, звичка, сприйняття реклами, асоціації, стиль комунікації, соціальний образ продукту. Якщо підприємство недостатньо активно працює з цими аспектами, воно може поступово втрачати частину аудиторії, особливо серед молодших споживачів, для яких важливими є новизна, цифрова присутність і сучасний образ бренду.

Десята проблема стосується інноваційного розвитку. Для ПрАТ «Оболонь» інновації можуть проявлятися в оновленні продукції, технологічних процесів, пакування, енергоефективності, маркетингових інструментів, цифрового управління, логістики та внутрішньої організації роботи. Проте у великих підприємствах інновації часто впроваджуються повільніше через складність погодження, потребу в інвестиціях, ризики зміни виробничих процесів і

необхідність узгодження між багатьма підрозділами. Це може знижувати швидкість адаптації підприємства до нових ринкових умов.

Інноваційність сьогодні є не додатковою перевагою, а необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності. Якщо підприємство не оновлюється, воно поступово втрачає гнучкість. Для ПрАТ «Оболонь» інноваційний розвиток має бути пов'язаний не лише з продукцією, а й із системою управління. Наприклад, важливими можуть бути впровадження точнішої аналітики продажів, автоматизація планування, цифровий контроль логістики, енергоощадні технології, оновлення підходів до управління якістю, розвиток електронних каналів комунікації зі споживачами. Якщо такі рішення впроваджуються фрагментарно, їх вплив на конкурентоспроможність буде обмеженим.

Для узагальнення виявлених проблем доцільно подати їх у табличній формі. Це дозволяє системно показати не лише самі недоліки, а й причини їх виникнення та можливі наслідки для конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.5 – Основні проблеми та недоліки в системі управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь»

| Проблема / недолік                                  | Можливі причини виникнення                                                  | Вплив на конкурентоспроможність                                                     |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Нестабільність чистого прибутку та рентабельності   | Зростання витрат, собівартості, логістичного навантаження, коливання попиту | Знижує фінансову стійкість і обмежує можливості для інвестування в розвиток         |
| Висока залежність від витратного навантаження       | Подорожчання сировини, тари, енергоресурсів, транспортування                | Ускладнює підтримання конкурентної ціни та стабільної прибутковості                 |
| Ризик недостатньої гнучкості асортиментної політики | Швидка зміна споживчих уподобань, потреба в оновленні продуктів             | Може призвести до втрати частини споживачів і послаблення позицій у нових сегментах |
| Високий конкурентний тиск                           | Активність українських та міжнародних виробників напоїв                     | Вимагає постійного оновлення маркетингу, збуту, бренду та товарної пропозиції       |
| Недостатня швидкість міжфункціональної координації  | Складність функціональної структури великого підприємства                   | Може уповільнювати ухвалення рішень та реакцію на зміни ринку                       |

|                                                                                |                                                                                       |                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Недостатній зв'язок фінансового аналізу з управлінням конкурентними перевагами | Аналіз загальних показників без деталізації за продуктами, каналами збуту і витратами | Ускладнює точне визначення проблемних зон і резервів підвищення ефективності |
| Потреба в посиленні цифрових інструментів                                      | Необхідність швидкої аналітики продажів, попиту, запасів, ефективності маркетингу     | Обмежує швидкість і точність управлінських рішень                            |
| Залежність від зовнішнього середовища                                          | Економічна нестабільність, зміна попиту, зростання ресурсних витрат                   | Підвищує ризики втрати прибутковості та ринкової стійкості                   |
| Потреба в посиленні клієнтоорієнтованості                                      | Зміна поведінки споживачів, зростання вимог до брендів                                | Може знижувати лояльність споживачів за недостатньої комунікації             |
| Недостатня системність інноваційного розвитку                                  | Висока вартість інвестицій, складність впровадження змін                              | Уповільнює адаптацію підприємства до нових ринкових тенденцій                |

Як показано у таблиці 2.5, проблеми в системі управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» мають не випадковий, а системний характер. Вони охоплюють фінансовий, виробничий, маркетинговий, організаційний, інноваційний та зовнішньоринковий напрями. Водночас ці проблеми не означають, що підприємство перебуває у кризовому стані. Навпаки, ПрАТ «Оболонь» має значну ресурсну й ринкову основу. Однак саме наявність сильних позицій вимагає від підприємства більш уважного ставлення до слабких місць, оскільки в умовах конкуренції навіть окремі недоліки можуть поступово послаблювати ринковий результат.

Особливої уваги потребує взаємозв'язок між витратами, ціною та прибутковістю. Підприємство не може ефективно управляти конкурентоспроможністю, якщо не має достатньо точного розуміння, які товарні позиції є найбільш прибутковими, які канали збуту створюють найбільшу віддачу, які витрати є критичними, а які можуть бути оптимізовані без втрати якості. У цьому сенсі фінансовий аналіз має бути не лише звітним, а й управлінським. Він повинен допомагати керівництву ухвалювати рішення щодо асортименту, цін, інвестицій, маркетингової активності та операційної ефективності.

Не менш важливим є питання узгодженості між стратегією і поточним

управлінням. Конкурентоспроможність підприємства формується не тільки в довгострокових планах, а й у щоденних рішеннях: що виробляти, за якою ціною продавати, як доставляти продукцію, які канали підтримувати, як реагувати на рекламації, як працювати з торговельними партнерами, які продукти розвивати, які витрати скорочувати. Якщо стратегічні цілі не пов'язані з операційними діями, система управління конкурентоспроможністю стає формальною. Тому для ПрАТ «Оболонь» важливо забезпечити чіткий зв'язок між стратегічними пріоритетами, фінансовими показниками, маркетинговими рішеннями, виробничими можливостями та кадровою політикою.

Окремо слід наголосити на проблемі управління конкурентоспроможністю в умовах мінливого попиту. Ринок напоїв є чутливим до сезонності, доходів населення, зміни смаків, реклами, моди на певні продукти, доступності товарів у торговельних мережах. Це означає, що підприємство має постійно аналізувати поведінку споживачів і швидко виявляти зміни у структурі попиту. Якщо така аналітика здійснюється із запізненням, підприємство може продовжувати підтримувати ті товарні позиції, які поступово втрачають актуальність, і недостатньо інвестувати в перспективні напрями.

Для ПрАТ «Оболонь» це особливо важливо з огляду на диверсифікований асортимент. Пиво, безалкогольні напої, мінеральна вода та інші продукти мають різні цільові аудиторії, різну сезонність, різну маржинальність і різні канали збуту. Тому управління конкурентоспроможністю має бути диференційованим. Не можна оцінювати всі товарні напрями за однаковими критеріями. Для одних продуктів ключовою перевагою може бути ціна, для інших – бренд, для третіх – натуральність, пакування або зручність споживання. Якщо підприємство застосовує надто загальний підхід, воно може не повністю використовувати потенціал окремих сегментів.

Важливою проблемною зоною є також маркетингова комунікація. Відомий бренд є значною перевагою, але він потребує постійного оновлення змісту. Сучасний споживач швидко звикає до інформаційного середовища, а конкуренти активно борються за увагу. Тому бренд має не лише нагадувати про себе, а й

пояснювати свою актуальність. Для ПрАТ «Оболонь» це означає необхідність підтримувати баланс між традиційним іміджем українського виробника та сучасними форматами комунікації. Якщо бренд сприйматиметься лише як «традиційний», але недостатньо сучасний, частина молодших споживачів може обирати конкурентів, які активніше працюють із новими стилями просування.

Не можна залишити поза увагою і питання логістики. Для виробника напоїв логістика має важливе значення через об'ємність продукції, потребу в регулярних поставках, роботу з торговельними мережами, сезонні коливання попиту та необхідність контролю залишків. Недоліки в логістичній системі можуть призводити до затримок постачання, підвищення витрат, втрати окремих продажів, погіршення відносин із партнерами. У сучасних умовах логістика є не лише допоміжною функцією, а одним із чинників конкурентоспроможності. Тому ПрАТ «Оболонь» має приділяти увагу оптимізації маршрутів, управлінню запасами, плануванню поставок і взаємодії з каналами збуту.

Ще одним аспектом є управління якістю. Загалом для підприємства харчової промисловості контроль якості є обов'язковою умовою діяльності. Однак у межах конкурентоспроможності якість має ширший зміст. Йдеться не лише про відповідність продукції нормативним вимогам, а й про стабільність споживчого досвіду. Покупець очікує, що продукт буде однаковим за якістю, смаком, зовнішнім виглядом, пакуванням і доступністю. Якщо підприємство не забезпечує такої стабільності, це може поступово послаблювати довіру. Тому система якості має бути тісно пов'язана з виробництвом, постачанням, логістикою, роботою зі скаргами та аналізом споживчого зворотного зв'язку.

Проблеми управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» можна також згрупувати за рівнем управлінського впливу. Частина з них є внутрішніми і може бути безпосередньо скоригована підприємством. До таких належать витрати, асортимент, координація підрозділів, цифрова аналітика, маркетингова комунікація, управління якістю, персонал. Інша частина має зовнішній характер і не може бути повністю контрольована підприємством. Це конкуренція, купівельна спроможність, ціни на ресурси, регуляторні зміни, макроекономічна

ситуація. Проте навіть зовнішні проблеми можуть бути частково пом'якшені за рахунок якісного управління.

Для більш чіткого розмежування внутрішніх і зовнішніх проблем доцільно подати їх окремо.

Таблиця 2.6 – Групування проблем управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» за джерелами виникнення

| Джерело проблем                         | Основні прояви                                                                                     | Можливий управлінський акцент                                                          |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішні фінансово-економічні проблеми | Нестабільність прибутковості, потреба в контролі собівартості, різна ефективність окремих напрямів | Поглиблений аналіз витрат, управління маржинальністю, оптимізація операційних процесів |
| Внутрішні організаційні проблеми        | Ризик повільної координації між підрозділами, складність ухвалення рішень                          | Посилення міжфункціональної взаємодії, запровадження спільних показників ефективності  |
| Внутрішні маркетингові проблеми         | Потреба в оновленні комунікації, асортименту, роботи з окремими групами споживачів                 | Розвиток клієнтоорієнтованості, цифрового маркетингу, аналітики споживчого попиту      |
| Внутрішні інноваційні проблеми          | Недостатня системність оновлення продуктів, процесів і цифрових інструментів                       | Формування програми інноваційного розвитку та цифровізації управління                  |
| Зовнішні ринкові проблеми               | Посилення конкуренції, зміна попиту, перехід споживачів до альтернатив                             | Моніторинг конкурентів, гнучка асортиментна та цінова політика                         |
| Зовнішні економічні проблеми            | Подорожчання сировини, тари, енергоресурсів, логістики                                             | Диверсифікація постачальників, оптимізація закупівель, сценарне планування             |

Дані таблиці 2.6 показують, що більшість проблем ПрАТ «Оболонь» не можна вирішити одним управлінським заходом. Вони потребують системного підходу, у межах якого фінансовий аналіз поєднується з маркетинговими рішеннями, виробнича ефективність – із якістю, а стратегічне планування – з оперативною гнучкістю. Саме такий підхід має бути покладений в основу подальших рекомендацій у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

Варто також зазначити, що частина виявлених проблем має не критичний, а розвитковий характер. Наприклад, потреба в цифровізації, оновленні асортименту, посиленні клієнтоорієнтованості чи покращенні міжфункціональної координації не свідчить про слабкість підприємства як

такого. Навпаки, ці напрями є типовими для великих компаній, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність у складному ринковому середовищі. Проблема полягає в тому, що без системної уваги ці напрями можуть поступово перетворитися на реальні обмеження розвитку.

Отже, аналіз проблем і недоліків у системі управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» дозволяє зробити висновок, що підприємство має сильну ринкову основу, однак стикається з низкою управлінських викликів. Найбільш суттєвими серед них є нестабільність прибутковості, залежність від витратного навантаження, високий конкурентний тиск, потреба в оновленні асортименту, необхідність посилення цифрової аналітики, ризик недостатньої міжфункціональної координації, зовнішні економічні ризики та потреба в більш активній роботі зі споживчою лояльністю.

Узагальнюючи, можна зазначити, що подальше підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» має бути пов'язане не лише з розширенням продажів або підтримкою бренду, а з більш глибоким удосконаленням управлінської системи. Підприємству необхідно посилювати контроль витрат, підвищувати операційну ефективність, розвивати цифрові інструменти аналізу, удосконалювати асортиментну політику, зміцнювати координацію між підрозділами, активніше працювати зі споживачами та формувати більш гнучку реакцію на зміни зовнішнього середовища. Саме ці напрями мають стати основою для розроблення практичних рекомендацій у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено аналіз системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь». Встановлено, що підприємство є одним із відомих українських виробників напоїв, має значний досвід роботи на ринку, розвинений виробничо-комерційний профіль, диверсифікований асортимент продукції та функціональну організаційну

структуру управління. Основними напрямками діяльності підприємства є виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води та солоду, що створює основу для охоплення різних сегментів споживчого ринку.

Організаційно-управлінська характеристика ПрАТ «Оболонь» показала, що підприємство має корпоративну систему управління, яка поєднує рівень загальних зборів акціонерів, наглядової ради, виконавчого керівництва та функціональних підрозділів. Така структура дозволяє координувати виробництво, фінанси, маркетинг і збут, логістику, управління персоналом, технічний розвиток, контроль якості та адміністративний супровід. Водночас для великого виробничого підприємства особливо важливою є не лише наявність окремих функціональних блоків, а й швидкість та узгодженість їхньої взаємодії.

Аналіз техніко-економічних показників засвідчив, що у 2023–2025 рр. ПрАТ «Оболонь» зберігало значний масштаб діяльності та демонструвало зростання чистого доходу, активів, власного капіталу й продуктивності праці. Це свідчить про наявність ресурсної бази для подальшого розвитку та підтримання конкурентних позицій. Разом із тим динаміка чистого прибутку і рентабельності була нестабільною, що вказує на потребу посилення контролю витрат, собівартості, операційної ефективності та фінансової результативності.

У процесі оцінки чинників конкурентоспроможності було визначено, що сильними сторонами ПрАТ «Оболонь» є відомий бренд, виробничий потенціал, диверсифікований асортимент, досвід роботи в напійній галузі, зростання доходу, стабільна чисельність персоналу та функціональний розподіл управлінських напрямів. Ці чинники створюють передумови для утримання ринкових позицій підприємства та формування конкурентних переваг.

Водночас виявлено низку проблем і недоліків у системі управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь». Найбільш суттєвими з них є нестабільність прибутковості, висока залежність від витратного навантаження, ризик недостатньої гнучкості асортиментної політики, високий конкурентний тиск, потреба в посиленні міжфункціональної координації, необхідність розвитку цифрової аналітики, а також вплив зовнішніх економічних і ринкових

ризиків. Особливої уваги потребують питання клієнтоорієнтованості, оновлення маркетингової комунікації та системного інноваційного розвитку.

Отже, проведений аналіз показав, що ПрАТ «Оболонь» має достатньо сильну основу для підтримання конкурентоспроможності, однак для її подальшого зміцнення необхідне вдосконалення окремих елементів управлінської системи. Передусім ідеться про підвищення операційної ефективності, оптимізацію витрат, розвиток асортиментної політики, посилення цифрових інструментів управління, покращення взаємодії між функціональними підрозділами та активнішу роботу зі споживчою лояльністю. Саме ці напрями мають бути покладені в основу рекомендацій у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

#### 3.1 Формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства

Результати аналізу, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи, показали, що ПрАТ «Оболонь» має достатньо сильну основу для подальшого розвитку та утримання конкурентних позицій на ринку напоїв. Підприємство характеризується відомим брендом, наявністю виробничої бази, диверсифікованим асортиментом, досвідом роботи у галузі, функціональною організаційною структурою та зростанням масштабів діяльності. Разом із тим було виявлено низку проблем, які можуть стримувати подальше посилення конкурентоспроможності підприємства. Насамперед ідеться про нестабільність прибутковості, високе витратне навантаження, потребу в оновленні асортиментної політики, значний конкурентний тиск, необхідність розвитку цифрової аналітики, посилення міжфункціональної координації та більш активну роботу зі споживчою лояльністю.

У зв'язку з цим підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» має здійснюватися не шляхом окремих несистемних заходів, а через формування взаємопов'язаних стратегічних напрямів. Такий підхід є доцільним, оскільки конкурентоспроможність підприємства формується одночасно у кількох площинах: виробничій, фінансовій, маркетинговій, організаційній, інноваційній та клієнтській. Якщо підприємство буде зосереджуватися лише на одному напрямі, наприклад на зростанні продажів, але не вирішуватиме питання витрат, прибутковості та асортименту, ефект буде обмеженим. Так само оновлення асортименту не забезпечить бажаного результату без якісної маркетингової підтримки, ефективної логістики та фінансового контролю.

Саме тому стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» мають бути сформовані з урахуванням виявлених у другому розділі проблем і реальних можливостей підприємства. Вони повинні не просто декларувати бажані зміни, а створювати практичну основу для подальшого вдосконалення системи управління. На нашу думку, для ПрАТ «Оболонь» доцільно виділити п'ять ключових стратегічних напрямів: оптимізація витрат і підвищення операційної ефективності; оновлення асортименту та розвиток перспективних товарних сегментів; посилення маркетингової активності й клієнтоорієнтованості; цифровізація аналітики та управлінських рішень; посилення міжфункціональної координації та стратегічного контролю.

Першим стратегічним напрямом є оптимізація витрат і підвищення операційної ефективності. Необхідність цього напрямку безпосередньо впливає з результатів аналізу техніко-економічних показників підприємства. У 2023–2025 рр. ПрАТ «Оболонь» демонструвало зростання чистого доходу, активів та продуктивності праці, однак динаміка чистого прибутку й рентабельності була нестабільною. Це означає, що підприємство має достатній ринковий потенціал і здатність реалізовувати продукцію, але потребує більш точного управління витратами та фінансовою результативністю.

Оптимізація витрат не повинна розумітися як механічне скорочення всіх витрат. Для виробника напоїв надмірне зменшення витрат може негативно позначитися на якості продукції, стабільності постачання, маркетинговій активності або мотивації персоналу. Тому йдеться саме про раціоналізацію витрат, тобто про виявлення тих напрямів, де підприємство може зменшити втрати без погіршення споживчої цінності продукції. Це може стосуватися енергоспоживання, логістики, складських процесів, закупівель, планування виробництва, управління запасами, адміністративних витрат, а також витрат на просування окремих товарних груп.

Для ПрАТ «Оболонь» важливо запровадити більш детальний аналіз витрат за товарними групами, каналами збуту та виробничими напрямками. Такий підхід дозволить визначити, які продукти або сегменти є найбільш прибутковими, які

потребують перегляду цінової політики, а які створюють надмірне витратне навантаження. Особливо важливо, щоб фінансовий аналіз був пов'язаний із маркетинговими та виробничими рішеннями. Наприклад, якщо певна товарна позиція має невисоку прибутковість, але підтримує бренд або забезпечує присутність у важливому сегменті ринку, управлінське рішення щодо неї має прийматися не лише за фінансовим показником, а з урахуванням стратегічного значення.

Другим стратегічним напрямом є оновлення асортименту та розвиток перспективних товарних сегментів. Для ПрАТ «Оболонь» асортимент є важливим джерелом конкурентоспроможності, оскільки підприємство працює не лише у сегменті пива, а й у сегментах безалкогольних напоїв, мінеральної води та інших напійних продуктів. Така диверсифікація створює переваги, оскільки дозволяє підприємству охоплювати ширше коло споживачів і зменшувати залежність від одного ринкового напрямку. Водночас широкий асортимент потребує постійного аналізу та оновлення, адже споживчі уподобання змінюються досить швидко.

Оновлення асортименту має бути спрямоване не лише на збільшення кількості товарних позицій, а на підвищення їхньої ринкової доцільності. Іншими словами, підприємству важливо не просто додавати нові продукти, а формувати такі товарні пропозиції, які відповідають реальним змінам попиту. Перспективними можуть бути напрями, пов'язані з безалкогольними напоями, мінеральною водою, напоями з новими смаками, продукцією зі зниженим вмістом цукру, зручними форматами пакування, а також продуктами, орієнтованими на окремі цільові групи споживачів. Особливої уваги потребує молодша аудиторія, для якої важливими є не лише смак і ціна, а й сучасність бренду, дизайн пакування, комунікація та відповідність способу життя.

Для підвищення конкурентоспроможності асортиментна політика ПрАТ «Оболонь» має спиратися на регулярний аналіз продажів, маржинальності, сезонності, регіональних відмінностей попиту та поведінки споживачів. Якщо підприємство буде бачити, які товарні групи зростають, які втрачають попит, а

які потребують маркетингової підтримки, воно зможе точніше розподіляти ресурси. Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли частина асортименту лише ускладнює виробництво й логістику, але не створює належної економічної або ринкової віддачі.

Третім стратегічним напрямом є посилення маркетингової активності та клієнтоорієнтованості. ПрАТ «Оболонь» має сильну перевагу у вигляді впізнаваного бренду, проте сучасний ринок вимагає постійного оновлення маркетингової комунікації. Споживачі мають широкий вибір продукції, а конкуренти активно використовують рекламу, цифрові канали, промоакції, роботу з торговельними мережами, соціальні мережі та інші інструменти впливу на споживчий вибір. Тому підприємство повинно не лише підтримувати традиційну впізнаваність бренду, а й формувати сучасний образ, зрозумілий різним цільовим аудиторіям.

Клієнтоорієнтованість у цьому випадку означає, що підприємство має постійно враховувати очікування споживачів щодо якості, ціни, доступності, смаку, пакування, комунікації та репутації виробника. На ринку напоїв споживач часто приймає рішення швидко, тому важливими є не лише раціональні характеристики продукції, а й емоційне сприйняття бренду. Для ПрАТ «Оболонь» доцільним є розвиток більш сегментованого маркетингу: окремі комунікаційні акценти для традиційних споживачів, молоді, покупців безалкогольних напоїв, споживачів мінеральної води, торговельних партнерів і регіональних ринків.

Посилення маркетингової активності також має передбачати систематичне вивчення зворотного зв'язку від споживачів. Це можуть бути відгуки, дані продажів, результати опитувань, аналіз реакцій у цифровому середовищі, інформація від торговельних мереж, оцінка реклаमाцій і побажань покупців. Важливо, щоб така інформація не залишалася лише в межах маркетингового підрозділу, а використовувалася для оновлення асортименту, коригування якості, планування виробництва і вдосконалення логістики.

Четвертим стратегічним напрямом є цифровізація аналітики та

управлінських рішень. У сучасних умовах підприємство не може ефективно управляти конкурентоспроможністю без своєчасної та якісної інформації. Для великого виробника напоїв важливо мати дані про обсяги продажів, залишки, структуру попиту, ефективність асортименту, витрати, логістику, канали збуту, рентабельність товарних груп і поведінку споживачів. Якщо така інформація надходить із запізненням або аналізується фрагментарно, управлінські рішення можуть бути недостатньо точними.

Для ПрАТ «Оболонь» доцільним є розвиток єдиної аналітичної системи або управлінської панелі, яка дозволяла б керівництву та відповідальним підрозділам відстежувати ключові показники конкурентоспроможності. Це можуть бути показники продажів за товарними групами, прибутковості, собівартості, залишків на складах, ефективності каналів збуту, виконання планів, динаміки попиту, результативності маркетингових заходів. Такий інструмент не лише спрощує контроль, а й дає змогу швидше реагувати на зміни ринку.

Цифровізація управління має бути не формальною, а прикладною. Її цінність полягає не в самому факті використання програмного забезпечення, а в тому, що цифрові інструменти допомагають ухвалювати кращі рішення. Наприклад, прогнозування попиту може зменшити надлишкові запаси; аналіз продажів за регіонами може допомогти точніше планувати збут; оцінка маржинальності товарних груп може підтримати асортиментну політику; цифровий контроль логістики може скоротити витрати на доставку. Отже, цифровізація має бути безпосередньо пов'язана з підвищенням операційної ефективності та ринкової гнучкості.

П'ятим стратегічним напрямом є посилення міжфункціональної координації та стратегічного контролю. Як було зазначено у другому розділі, ПрАТ «Оболонь» має функціональну організаційну структуру, що загалом відповідає специфіці великого виробничого підприємства. Проте конкурентоспроможність формується не в межах одного підрозділу, а внаслідок взаємодії виробництва, фінансів, маркетингу, збуту, логістики, персоналу та контролю якості. Тому одним із важливих завдань є посилення координації між

цими напрямками.

Для цього доцільно запровадити або активізувати роботу міжфункціональної групи з питань конкурентоспроможності. До її складу можуть входити представники фінансово-економічного блоку, виробництва, маркетингу, збуту, логістики, управління персоналом і якості. Завданням такої групи має бути регулярний аналіз ключових проблем: витрат, асортименту, прибутковості, конкурентного тиску, ефективності збуту, якості продукції, скарг споживачів, ринкових змін. Такий формат дозволить уникнути ситуації, коли кожен підрозділ вирішує лише власні завдання без урахування загального впливу на конкурентоспроможність.

Стратегічний контроль має забезпечувати не лише оцінку виконання планів, а й своєчасне коригування дій. Якщо певний напрям не дає очікуваного результату, підприємство повинно швидко виявити причину: неправильний вибір цільового сегмента, недостатню маркетингову підтримку, завищені витрати, слабку логістику, неефективне пакування, невідповідність ціни або інші чинники. Для цього потрібна система показників, яка буде зрозумілою для різних підрозділів і пов'язаною із загальною метою – підвищенням конкурентоспроможності.

Для узагальнення запропонованих напрямів доцільно подати таблицю, яка показує зв'язок між проблемами, виявленими у другому розділі, стратегічними напрямками їх вирішення та очікуваними результатами для підприємства.

Як показано у таблиці 3.1, запропоновані стратегічні напрями мають безпосередній зв'язок із проблемами, виявленими у другому розділі роботи. Це важливо, оскільки рекомендації не повинні бути відірваними від попереднього аналізу. Якщо у підприємства виявлено нестабільність прибутковості, логічним є посилення управління витратами та операційною ефективністю. Якщо визначено потребу в оновленні асортименту, необхідно розвивати перспективні товарні сегменти. Якщо підприємство працює в умовах високого конкурентного тиску, воно має активніше працювати з брендом, клієнтами та маркетинговими каналами.

Таблиця 3.1 – Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності  
ПрАТ «Оболонь»

| <b>Виявлена проблема</b>                          | <b>Стратегічний напрям</b>                                         | <b>Основний зміст напрямку</b>                                                                                              | <b>Очікуваний результат</b>                                                                         |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Нестабільність чистого прибутку та рентабельності | Оптимізація витрат і підвищення операційної ефективності           | Аналіз собівартості, контроль витрат за товарними групами, оптимізація логістики, енергоспоживання та запасів               | Підвищення прибутковості, стабілізація рентабельності, кращий контроль фінансового результату       |
| Потреба в оновленні асортиментної політики        | Оновлення асортименту та розвиток перспективних товарних сегментів | Розвиток безалкогольних напоїв, мінеральної води, нових смакових лінійок, зручного пакування, аналіз маржинальності товарів | Посилення ринкової привабливості продукції, охоплення нових груп споживачів                         |
| Високий конкурентний тиск                         | Посилення маркетингової активності та клієнтоорієнтованості        | Оновлення комунікації бренду, сегментований маркетинг, робота зі споживчим зворотним зв'язком, підтримка лояльності         | Зміцнення бренду, зростання споживчої лояльності, підвищення впізнаваності окремих товарних лінійок |
| Недостатня швидкість аналітичного реагування      | Цифровізація аналітики та управлінських рішень                     | Управлінська панель продажів, витрат, запасів, попиту, ефективності асортименту та каналів збуту                            | Швидше ухвалення рішень, точніше прогнозування попиту, підвищення гнучкості управління              |
| Ризик слабкої координації між підрозділами        | Посилення міжфункціональної координації та стратегічного контролю  | Міжфункціональна група з конкурентоспроможності, спільні KPI, регулярний моніторинг виконання заходів                       | Узгодженість дій виробництва, фінансів, маркетингу, збуту й логістики                               |
| Вплив зовнішніх економічних і ринкових ризиків    | Ризик-орієнтоване стратегічне планування                           | Сценарне планування, моніторинг цін на ресурси, аналіз конкурентів, підготовка резервних управлінських рішень               | Підвищення стійкості підприємства до змін зовнішнього середовища                                    |

Варто підкреслити, що наведені напрями не є ізольованими. Наприклад, оновлення асортименту потребує цифрової аналітики попиту, маркетингової підтримки, фінансового аналізу маржинальності та виробничої готовності.

Оптимізація витрат має узгоджуватися з управлінням якістю, адже скорочення витрат не повинно погіршувати споживчу цінність продукції. Посилення клієнтоорієнтованості неможливе без роботи зі зворотним зв'язком, аналізу продажів і координації між маркетингом, збутом та виробництвом. Саме тому стратегічні напрями мають розглядатися як єдина система.

На рисунку 3.1 доцільно подати модель стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь». Така модель дозволяє візуально показати, що конкурентоспроможність підприємства має посилюватися одночасно через кілька взаємопов'язаних управлінських блоків.



Рисунок 3.1 – Модель стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Запропонована модель має практичне значення, оскільки показує комплексний характер підвищення конкурентоспроможності. Для ПрАТ «Оболонь» недостатньо працювати лише над окремим напрямом, наприклад над маркетингом або асортиментом. Стійке зміцнення конкурентних позицій можливе лише тоді, коли підприємство одночасно контролює витрати, оновлює продукцію, підтримує бренд, використовує цифрову аналітику та забезпечує узгодженість дій між підрозділами.

Формування стратегічних напрямів також має враховувати специфіку ринку напоїв. Цей ринок є чутливим до ціни, сезонності, купівельної спроможності, смакових уподобань, маркетингових комунікацій і представленості продукції в торговельних мережах. Тому ПрАТ «Оболонь» має не лише розвивати внутрішній потенціал, а й постійно адаптуватися до поведінки споживачів і дій конкурентів. У цьому сенсі стратегічні напрями повинні мати гнучкий характер і регулярно переглядатися залежно від змін зовнішнього середовища.

Особливу увагу доцільно приділити балансу між традиційністю бренду та необхідністю оновлення. ПрАТ «Оболонь» має сформовану репутацію українського виробника, що є важливою конкурентною перевагою. Однак у сучасних умовах навіть сильний бренд потребує оновлення комунікації, візуального стилю, асортиментної політики та каналів взаємодії зі споживачами. Підприємство має зберігати довіру традиційної аудиторії, але водночас бути зрозумілим і привабливим для нових поколінь споживачів.

Не менш важливим є те, що стратегічні напрями мають бути вимірюваними. Для кожного напрямку доцільно визначити показники оцінки: рівень витрат, рентабельність продажу, маржинальність товарних груп, темпи зростання продажів у перспективних сегментах, частку нових продуктів, показники лояльності споживачів, швидкість обробки аналітичних даних, ефективність каналів збуту, виконання міжфункціональних планів. Без таких показників стратегічні напрями можуть залишитися декларативними.

Отже, стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ПрАТ

«Оболонь» мають бути спрямовані на вирішення ключових проблем, виявлених у другому розділі роботи. Найбільш доцільними є оптимізація витрат і підвищення операційної ефективності, оновлення асортименту, посилення маркетингової активності та клієнтоорієнтованості, цифровізація управлінської аналітики, розвиток міжфункціональної координації та стратегічного контролю. Реалізація цих напрямів дозволить підприємству зміцнити фінансову результативність, краще реагувати на зміни ринку, підвищити привабливість продукції, посилити взаємодію зі споживачами та забезпечити більш стійкі конкурентні позиції.

### **3.2 Удосконалення управлінських інструментів забезпечення конкурентних переваг**

Сформовані у підпункті 3.1 стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» потребують подальшої конкретизації через систему управлінських інструментів. Самі по собі напрями розвитку не забезпечують очікуваного результату, якщо вони не підкріплені практичними механізмами реалізації, відповідальними підрозділами, показниками контролю та регулярним управлінським моніторингом. Тому в межах цього підпункту доцільно перейти від загальної стратегічної логіки до більш прикладного рівня – визначення конкретних інструментів, які можуть бути використані ПрАТ «Оболонь» для посилення конкурентних переваг.

У другому розділі було встановлено, що підприємство має достатньо сильну ринкову основу, однак стикається з низкою проблем, серед яких особливо важливими є нестабільність прибутковості, залежність від витратного навантаження, потреба в оновленні асортименту, високий конкурентний тиск, необхідність розвитку цифрової аналітики та посилення координації між підрозділами. Отже, управлінські інструменти мають бути спрямовані не лише на загальне «покращення діяльності», а на вирішення конкретних проблемних зон, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Першим важливим інструментом є система управління витратами за центрами відповідальності. Для ПрАТ «Оболонь» цей інструмент є особливо актуальним, оскільки у попередньому аналізі було виявлено нестабільність чистого прибутку та рентабельності за умов зростання чистого доходу. Це означає, що підприємство здатне забезпечувати продажі, але потребує посилення контролю за тим, як формуються витрати та який вплив вони мають на кінцевий фінансовий результат. Управління витратами за центрами відповідальності дозволяє не просто бачити загальну суму витрат, а розуміти, у якому саме підрозділі, процесі або напрямі вони виникають.

Для великого виробничого підприємства доцільно виділяти окремі центри відповідальності: виробництво, логістику, складське господарство, закупівлі, маркетинг і збут, адміністративне управління, технічне обслуговування, контроль якості. Кожен із цих центрів має отримати конкретні показники контролю. Наприклад, для виробництва важливими можуть бути витрати сировини, енергії, тари, відсоток виробничих втрат, продуктивність обладнання. Для логістики – витрати на доставку, завантаженість транспорту, своєчасність постачання, витрати на зберігання. Для маркетингу – співвідношення витрат на просування та результатів продажу. Такий підхід дає змогу виявляти не лише загальну проблему витрат, а й конкретні місця, де виникає неефективність.

Важливо підкреслити, що впровадження такого інструменту не повинно перетворюватися на формальне скорочення витрат. Якщо підприємство зменшує витрати без урахування впливу на якість продукції, стабільність постачання або лояльність споживачів, це може послабити конкурентні позиції. Тому головним завданням має бути не максимальне скорочення, а раціоналізація витрат. Йдеться про усунення непродуктивних витрат, підвищення ефективності ресурсного використання, оптимізацію логістики, зменшення втрат і підвищення точності планування.

Другим інструментом доцільно визначити регулярний аналіз маржинальності товарних груп. ПрАТ «Оболонь» має диверсифікований асортимент, що включає пиво, безалкогольні напої, мінеральну воду та інші

продукти. Однак різні товарні групи можуть мати неоднакову прибутковість, різну сезонність, різну залежність від витрат і різний вплив на бренд. Тому для управління конкурентоспроможністю недостатньо знати лише загальний дохід від реалізації. Потрібно розуміти, які товарні напрями створюють найбільшу економічну віддачу, які підтримують ринкову присутність, а які потребують перегляду.

Маржинальний аналіз дозволяє оцінити, який внесок кожної товарної групи у покриття постійних витрат і формування прибутку. На основі такого аналізу можна приймати рішення щодо підтримки окремих продуктів, зміни ціни, перегляду пакування, коригування маркетингової активності або навіть поступового виведення малоефективних позицій з асортименту. Для ПрАТ «Оболонь» це особливо важливо, оскільки широкий асортимент є конкурентною перевагою лише тоді, коли він не створює надмірного витратного навантаження.

Третім управлінським інструментом є асортиментна матриця, яка дозволяє оцінювати продукцію за двома ключовими критеріями: рівнем попиту та рівнем прибутковості. Такий інструмент є практичним, оскільки допомагає поєднати маркетинговий і фінансовий підходи. З одного боку, підприємство бачить, які продукти користуються попитом. З іншого – розуміє, наскільки ці продукти є економічно вигідними. Саме поєднання цих двох параметрів дає змогу приймати більш обґрунтовані асортиментні рішення.

Наприклад, продукція з високим попитом і високою прибутковістю має бути основою асортименту, її доцільно активно підтримувати, розширювати представленість у торговельних мережах і використовувати в маркетингових кампаніях. Продукція з високим попитом, але низькою прибутковістю потребує перегляду собівартості, логістики, пакування або цінової політики. Продукція з низьким попитом, але високою прибутковістю може бути перспективною для точкового просування в окремих сегментах. А продукція з низьким попитом і низькою прибутковістю повинна бути предметом управлінського перегляду: її потрібно оновити, змінити формат просування або поступово вивести з асортименту.

Для ПрАТ «Оболонь» асортиментна матриця може стати інструментом підтримки стратегічного напрямку, пов'язаного з оновленням товарної пропозиції. Вона дозволить уникнути механічного розширення асортименту і перейти до більш керованої моделі, у якій кожна товарна позиція має зрозумілу роль: прибуткова, іміджева, перспективна, сезонна, підтримувальна або така, що потребує перегляду.

Четвертим важливим інструментом є ВІ-панель управління конкурентоспроможністю. Її доцільно розглядати як цифровий інструмент, що об'єднує ключові показники діяльності підприємства в одному інформаційно-аналітичному середовищі. Для ПрАТ «Оболонь» така панель може містити блоки продажів, витрат, залишків, логістики, асортименту, прибутковості, маркетингової активності, якості продукції та зворотного зв'язку від споживачів. Її головна перевага полягає в тому, що керівництво отримує можливість швидко бачити не лише окремі показники, а й взаємозв'язки між ними.

Наприклад, якщо продажі певної товарної групи зростають, але її прибутковість знижується, ВІ-панель має показати, чи пов'язано це зі збільшенням собівартості, знижками, логістичними витратами або маркетинговими акціями. Якщо в окремому регіоні зменшується реалізація продукції, можна порівняти це з активністю конкурентів, наявністю товару в торговельних мережах або зміною попиту. Якщо накопичуються складські залишки, система має допомогти вчасно скоригувати виробничі плани або збутову активність. Таким чином, цифрова аналітика дозволяє перейти від реакції на вже сформовані проблеми до їх раннього виявлення.

ВІ-панель також може стати основою для регулярних управлінських нарад. Замість загальних обговорень кожен підрозділ матиме доступ до конкретних показників: фінансовий блок – до витрат і прибутковості, маркетинг – до продажів і реакції споживачів, логістика – до запасів і доставки, виробництво – до виконання планів і витрат, служба якості – до рекламаций і показників стабільності продукції. Така інформаційна прозорість підвищує відповідальність підрозділів і сприяє швидшому ухваленню рішень.

П'ятим інструментом є маркетингова та клієнтська аналітика. Для ПрАТ «Оболонь» вона має важливе значення, оскільки підприємство працює на ринку, де споживчий вибір значною мірою залежить від бренду, ціни, якості, доступності продукції та емоційного сприйняття торговельної марки. Відомий бренд є перевагою, однак він потребує постійної підтримки. Тому маркетингова аналітика має не лише оцінювати обсяги продажів, а й досліджувати поведінку різних груп споживачів.

Доцільно аналізувати, які продукти обирають різні вікові групи, як змінюється попит за регіонами, які канали збуту є найбільш ефективними, які рекламні повідомлення краще сприймаються цільовою аудиторією, які скарги або побажання найчастіше надходять від споживачів. Також важливо відстежувати реакцію на нові продукти, сезонні зміни попиту, ефективність акцій і промоактивностей. На основі такої інформації підприємство зможе точніше планувати маркетингову комунікацію та уникати витрат на неефективні інструменти просування.

Клієнтська аналітика має бути пов'язана не лише з кінцевими споживачами, а й з торговельними партнерами. Для виробника напоїв важливо, наскільки стабільно продукція представлена в торговельних мережах, чи є проблеми з поставками, які товарні позиції краще продаються, які потребують додаткової підтримки, як торговельні партнери оцінюють співпрацю з підприємством. Такий підхід дозволяє посилити не тільки споживчу лояльність, а й партнерську стабільність.

Шостим інструментом є система міжфункціональної координації. У підпункті 2.3 було зазначено, що функціональна структура великого підприємства має не лише переваги, а й ризики, пов'язані з можливим уповільненням взаємодії між підрозділами. Для ПрАТ «Оболонь» це важливо, оскільки конкурентоспроможність формується на перетині виробництва, фінансів, маркетингу, логістики, персоналу, якості та технічного розвитку. Якщо кожен підрозділ працює лише у межах власних завдань, загальний результат може бути недостатньо узгодженим.

Для вирішення цієї проблеми доцільно створити міжфункціональну робочу групу з питань конкурентоспроможності. Її завданням має бути регулярний аналіз показників, виявлення проблем, підготовка управлінських пропозицій, контроль виконання заходів і координація дій між підрозділами. Наприклад, якщо необхідно запустити новий продукт, така група має узгодити виробничу можливість, фінансову доцільність, маркетингову концепцію, канали збуту, логістику та контроль якості. Це дозволить скоротити час реалізації рішень і зменшити ризик неузгодженості.

Для посилення міжфункціональної взаємодії доцільно також запровадити спільні KPI. Наприклад, показник успішності нового продукту не повинен бути лише відповідальністю маркетингу. Він залежить від виробництва, збуту, логістики, фінансів і якості. Тому частина показників має бути спільною для кількох підрозділів.

Сьомим інструментом є система стратегічного контролю конкурентоспроможності. Вона повинна забезпечувати регулярну оцінку того, наскільки підприємство просувається у напрямі підвищення конкурентних переваг. Такий контроль має охоплювати фінансові, ринкові, виробничі, маркетингові та організаційні показники. Наприклад, можна контролювати динаміку рентабельності продажу, рівень витрат, частку перспективних товарних груп, ефективність маркетингових заходів, швидкість виведення нових продуктів, рівень виконання планів продажу, кількість рекламаций, рівень залишків і дотримання логістичних строків.

Стратегічний контроль важливий тому, що без нього навіть правильні заходи можуть поступово втрачати результативність. Якщо підприємство не оцінює, які інструменти працюють, а які ні, управління конкурентоспроможністю стає формальним. Для ПрАТ «Оболонь» доцільно запровадити щоквартальний перегляд ключових показників конкурентоспроможності з подальшим коригуванням управлінських дій. Такий підхід дозволить не чекати завершення року, а вчасно реагувати на відхилення.

Узагальнення запропонованих управлінських інструментів подано у

таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Управлінські інструменти забезпечення конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь»

| Управлінський інструмент                          | Зміст застосування                                                                             | Яку проблему вирішує                                          | Очікуваний результат                                                 |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Управління витратами за центрами відповідальності | Розподіл витрат за виробництвом, логістикою, збутом, маркетингом, адміністративним управлінням | Нестабільність прибутковості, слабкий контроль окремих витрат | Підвищення прозорості витрат, виявлення резервів економії            |
| Аналіз маржинальності товарних груп               | Оцінка прибутковості окремих товарних напрямів і каналів збуту                                 | Нерівномірна ефективність асортименту                         | Визначення прибуткових і проблемних товарних позицій                 |
| Асортиментна матриця                              | Групування продукції за рівнем попиту та прибутковості                                         | Потреба в оновленні асортименту                               | Оптимізація товарної пропозиції та підтримка перспективних сегментів |
| ВІ-панель конкурентоспроможності                  | Цифровий моніторинг продажів, витрат, запасів, прибутковості, логістики, якості                | Повільна аналітика та фрагментарність управлінських даних     | Швидше ухвалення рішень і раннє виявлення проблем                    |
| Маркетингова та клієнтська аналітика              | Аналіз споживчих уподобань, відгуків, каналів збуту, ефективності реклами                      | Високий конкурентний тиск, потреба в посиленні лояльності     | Краще розуміння споживача, точніша маркетингова політика             |
| Міжфункціональна робоча група                     | Координація фінансів, виробництва, маркетингу, збуту, логістики та якості                      | Недостатня узгодженість дій між підрозділами                  | Швидша реалізація управлінських рішень                               |
| Спільні KPI для підрозділів                       | Визначення показників, що поєднують інтереси кількох функціональних напрямів                   | Орієнтація підрозділів лише на власні завдання                | Посилення командної відповідальності за конкурентний результат       |
| Стратегічний контроль конкурентоспроможності      | Регулярна оцінка фінансових, ринкових, виробничих і маркетингових показників                   | Відсутність системного контролю за результатами заходів       | Своєчасне коригування дій і підтримання конкурентних позицій         |

Як видно з таблиці 3.2, запропоновані інструменти охоплюють кілька рівнів управління. Частина з них спрямована на фінансову ефективність, частина – на асортимент і маркетинг, частина – на цифрову аналітику та організаційну взаємодію. Їх доцільно впроваджувати не ізольовано, а як взаємопов’язану систему. Наприклад, асортиментна матриця буде ефективною лише за наявності даних про продажі, витрати й прибутковість. ВІ-панель матиме практичну цінність лише тоді, коли її результати будуть використовуватися під час управлінських нарад. Маркетингова аналітика дасть кращий ефект, якщо її висновки враховуватимуться у виробництві, збуті та плануванні асортименту.

Окремої уваги заслуговує асортиментна матриця, оскільки вона безпосередньо пов’язана з конкурентними перевагами підприємства. Для ПрАТ «Оболонь» асортимент є не лише набором товарів, а важливим інструментом роботи з різними групами споживачів. Саме тому асортимент потрібно оцінювати не тільки за обсягами реалізації, а й за прибутковістю, стратегічним значенням, перспективністю та відповідністю ринковим тенденціям.

Таблиця 3.3 – Матриця асортиментного управління ПрАТ «Оболонь»

| Категорія продукції за співвідношенням попиту та прибутковості | Характеристика категорії                                                              | Доцільне управлінське рішення                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Високий попит / висока прибутковість                           | Продукція, яка забезпечує значний обсяг реалізації та позитивний фінансовий результат | Активно підтримувати, розширювати збут, посилювати просування, забезпечувати стабільну наявність у торговельних мережах |
| Високий попит / низька прибутковість                           | Продукція добре продається, але має обмежену економічну віддачу                       | Переглянути собівартість, пакування, логістику, цінову політику, умови акцій і знижок                                   |
| Низький попит / висока прибутковість                           | Продукція прибуткова, але потребує кращого просування або точнішого позиціонування    | Використовувати точковий маркетинг, працювати з окремими сегментами, посилити представленість у відповідних каналах     |
| Низький попит / низька прибутковість                           | Продукція не створює достатньої ринкової та фінансової віддачі                        | Провести перегляд: оновити продукт, змінити просування, обмежити виробництво або поступово вивести з асортименту        |

|                                    |                                                                                                         |                                                                                                              |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сезонна продукція                  | Попит суттєво залежить від пори року, погодних умов або святкових періодів                              | Планувати виробництво й запаси з урахуванням сезонності, застосовувати короткострокові маркетингові кампанії |
| Іміджева або стратегічна продукція | Продукція може не мати найвищої прибутковості, але підтримує бренд або присутність у важливому сегменті | Оцінювати не лише за прибутком, а й за роллю в позиціонуванні бренду та конкурентній стратегії               |

Запропонована у таблиці 3.3 матриця дозволяє зробити асортиментну політику ПрАТ «Оболонь» більш керованою. Її використання допоможе уникнути двох крайнощів: з одного боку, необґрунтованого розширення асортименту, яке ускладнює виробництво й логістику; з іншого – надмірного скорочення товарної пропозиції, яке може послабити ринкову присутність підприємства. Для конкурентоспроможності важливо не просто мати широкий асортимент, а підтримувати такий набір продукції, який відповідає попиту, забезпечує прибутковість і зміцнює бренд.

Практичне застосування асортиментної матриці має відбуватися регулярно, наприклад один раз на квартал. Це дасть змогу відстежувати зміни попиту, оцінювати ефективність нових продуктів, своєчасно виявляти слабкі позиції та коригувати виробничі плани. Особливо це важливо для ринку напоїв, де попит може змінюватися залежно від сезону, цінової ситуації, рекламної активності конкурентів і купівельної спроможності населення.

Важливим доповненням до асортиментної матриці має стати карта відповідальності за впровадження управлінських інструментів. Вона дозволить закріпити, який підрозділ відповідає за певний напрям, які дані він має надавати, які рішення готувати та як оцінюється результат. Наприклад, фінансово-економічний блок відповідає за аналіз витрат і маржинальності, маркетинг – за споживчу аналітику та просування, виробництво – за технологічну можливість реалізації асортиментних змін, логістика – за доставку й запаси, а керівництво – за стратегічне узгодження рішень.

Удосконалення управлінських інструментів має також передбачати

поступовість впровадження. Недоцільно одночасно запускати всі інструменти без підготовки даних, відповідальних осіб і процедур контролю. На першому етапі варто впорядкувати дані щодо витрат, продажів, асортименту та прибутковості. На другому – сформувати асортиментну матрицю й визначити ключові показники. На третьому – інтегрувати ці показники у ВІ-панель. На четвертому – закріпити регулярний управлінський контроль через міжфункціональну робочу групу. Такий послідовний підхід зменшить ризик формального впровадження та підвищить практичну користь запропонованих інструментів.

Очікуваний ефект від удосконалення управлінських інструментів полягає не лише у можливому зниженні витрат або зростанні прибутковості. Більш важливим є створення системи, у якій підприємство швидше виявляє проблеми, точніше оцінює конкурентні можливості, краще розуміє поведінку споживачів і більш узгоджено реалізує управлінські рішення. Для ПрАТ «Оболонь» це має безпосереднє значення, оскільки підприємство працює на конкурентному ринку, де затримка з реакцією на зміни може призводити до втрати частини ринкових можливостей.

Отже, удосконалення управлінських інструментів забезпечення конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» доцільно здійснювати через запровадження системи управління витратами за центрами відповідальності, аналізу маржинальності товарних груп, асортиментної матриці, ВІ-панелі конкурентоспроможності, маркетингової та клієнтської аналітики, міжфункціональної робочої групи, спільних KPI та стратегічного контролю. Такі інструменти дозволять підприємству перейти від загального управління конкурентоспроможністю до більш точного, вимірюваного й практично орієнтованого підходу.

У наступному підпункті доцільно оцінити очікувану ефективність запропонованих заходів. Особливу увагу варто приділити тому, як оптимізація витрат, підвищення маржинальності, оновлення асортименту, цифровізація аналітики та посилення координації можуть вплинути на фінансові результати,

операційну ефективність і загальне зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь».

### **3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів**

Оцінка ефективності має враховувати, що не всі результати управлінських заходів можна одразу виміряти лише фінансовими показниками. Частина ефекту проявляється у зниженні витрат, зростанні прибутковості, підвищенні продуктивності праці, збільшенні доходу від реалізації продукції. Інша частина має якісний характер: посилення координації між підрозділами, підвищення швидкості ухвалення рішень, кращий контроль асортименту, покращення роботи зі споживачами, зміцнення бренду та підвищення стійкості підприємства до зовнішніх ринкових змін.

Для ПрАТ «Оболонь» оцінку ефективності запропонованих заходів доцільно здійснювати на основі показників 2025 р., які були використані в аналітичній частині роботи. Базовими показниками є чистий дохід від реалізації продукції, чистий прибуток, рентабельність продажу, продуктивність праці та загальна фінансова результативність діяльності. Такий підхід дозволяє забезпечити зв'язок між другим і третім розділами роботи та показати, що рекомендації не є відірваними від фактичного стану підприємства.

У межах дослідження пропонується оцінити очікуваний ефект від п'яти основних груп заходів: оптимізації витрат, удосконалення асортиментної політики, посилення маркетингової та клієнтської аналітики, цифровізації управлінських рішень, а також підвищення міжфункціональної координації. Кожен із цих заходів має власний напрям впливу на конкурентоспроможність, однак найбільший результат може бути досягнутий за умови їх комплексного впровадження.

Для попередньої оцінки ефективності запропонованих заходів використаємо прогнозний підхід. Він передбачає визначення можливого економічного ефекту на основі помірною сценарію, без завищення очікуваних

результатів. Такий підхід є доцільним, оскільки рекомендації мають бути реалістичними й придатними для практичного застосування. У розрахунках враховано, що впровадження заходів не дає миттєвого максимального результату, а поступово впливає на витрати, дохід, прибутковість і керованість підприємства.

Очікуваний ефект від запропонованих заходів подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Очікуваний ефект від впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

| Запропонований захід                              | Напрямок впливу                                                       | Очікуваний економічний або управлінський ефект                                                     |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управління витратами за центрами відповідальності | Контроль виробничих, логістичних, збутових та адміністративних витрат | Зменшення непродуктивних витрат, підвищення прозорості собівартості, стабілізація прибутковості    |
| Аналіз маржинальності товарних груп               | Оцінка прибутковості асортименту                                      | Визначення найбільш прибуткових і проблемних товарних позицій, підвищення ефективності асортименту |
| Асортиментна матриця                              | Оптимізація товарної пропозиції                                       | Посилення перспективних товарних сегментів, зменшення частки малоефективних позицій                |
| ВІ-панель конкурентоспроможності                  | Цифровий моніторинг продажів, витрат, залишків і прибутковості        | Швидше виявлення проблем, підвищення якості управлінських рішень                                   |
| Маркетингова та клієнтська аналітика              | Робота зі споживчими уподобаннями та лояльністю                       | Підвищення ефективності просування, краще розуміння попиту, зміцнення бренду                       |
| Міжфункціональна робоча група                     | Координація виробництва, фінансів, маркетингу, збуту й логістики      | Скорочення управлінських затримок, узгодження рішень, підвищення відповідальності підрозділів      |
| Система стратегічного контролю                    | Регулярне оцінювання результатів заходів                              | Своєчасне коригування дій, підтримання довгострокових конкурентних переваг                         |

Як видно з таблиці 3.4, запропоновані заходи впливають не на один окремий показник, а на всю систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Їхнє впровадження має забезпечити одночасно кілька результатів: підвищення фінансової ефективності, оптимізацію витрат, посилення

асортиментної політики, покращення аналітичної бази управління, підвищення клієнтоорієнтованості та зміцнення внутрішньої координації. Саме комплексність є важливою умовою результативності, оскільки проблеми, виявлені в розділі 2, також мають комплексний характер.

Для орієнтовної кількісної оцінки ефективності доцільно сформулювати прогноз впливу запропонованих заходів на основні фінансово-економічні показники підприємства. При цьому важливо зазначити, що наведені розрахунки мають прогнозний характер і відображають очікуваний результат за умови поступового впровадження запропонованих управлінських інструментів. За базу взято показники 2025 р.: чистий дохід від реалізації продукції – 13 737 297 тис. грн, чистий прибуток – 1 003 830 тис. грн, середньооблікова чисельність працівників – 2162 особи, рентабельність продажу – 7,3%.

У прогнозному сценарії передбачається, що реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити:

помірне зростання чистого доходу за рахунок удосконалення асортименту, маркетингової активності та роботи зі споживачами;

збільшення чистого прибутку за рахунок оптимізації витрат, контролю маржинальності та підвищення операційної ефективності;

підвищення рентабельності продажу за рахунок кращого співвідношення доходу й витрат;

зростання продуктивності праці за рахунок цифровізації аналітики, кращої координації підрозділів і раціональнішого використання трудового потенціалу.

Орієнтовний розрахунок очікуваних результатів наведено в таблиці 3.5.

Дані таблиці 3.5 свідчать, що за умови реалізації запропонованих заходів чистий дохід ПрАТ «Оболонь» може зрости на 549 492 тис. грн, або на 4,0%. Такий прогноз є помірним і не передбачає різкого збільшення продажів, що є важливим для реалістичності розрахунків. Основними джерелами зростання доходу можуть бути оновлення асортименту, активніша робота з перспективними товарними сегментами, підвищення ефективності маркетингових заходів і краща представленість продукції у каналах збуту.

Таблиця 3.5 – Прогнозна оцінка впливу запропонованих заходів на основні показники ПрАТ «Оболонь»

| Показник                                        | Базове значення 2025 р. | Прогноз після впровадження заходів | Абсолютне відхилення | Темп зміни, % |
|-------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------|----------------------|---------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн | 13737297                | 14286789                           | +549492              | 104,0         |
| Чистий прибуток, тис. грн                       | 1003830                 | 1249998                            | +246168              | 124,5         |
| Рентабельність продажу за чистим прибутком, %   | 7,3                     | 8,7                                | +1,4 в.п.            | –             |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб  | 2 162                   | 2 162                              | 0                    | 100,0         |
| Продуктивність праці, тис. грн / особу          | 6 354,0                 | 6 608,1                            | +254,1               | 104,0         |

*Джерело: розраховано автором на основі прогнозного сценарію впровадження запропонованих заходів.*

Чистий прибуток за прогнозним сценарієм може збільшитися з 1003830 тис. грн до 1249998 тис. грн, тобто на 246 168 тис. грн, або на 24,5%. Вищий темп зростання чистого прибутку порівняно з чистим доходом пояснюється тим, що запропоновані заходи спрямовані не лише на збільшення реалізації, а насамперед на підвищення ефективності витрат, контроль маржинальності та оптимізацію управлінських процесів. Це особливо важливо для ПрАТ «Оболонь», оскільки в аналітичній частині роботи було виявлено проблему нестабільної прибутковості.

Рентабельність продажу за чистим прибутком може зрости з 7,3% до 8,7%, тобто на 1,4 відсоткові пункти. Такий результат свідчатиме про покращення здатності підприємства перетворювати дохід на прибуток. Для управління конкурентоспроможністю це має важливе значення, оскільки підприємство не може бути довгостроково конкурентоспроможним лише за рахунок великих обсягів реалізації. Йому необхідно підтримувати достатній рівень прибутковості, щоб фінансувати оновлення виробництва, маркетинг, інновації, якість, персонал і цифрові інструменти управління.

Продуктивність праці за прогнозом може зрости з 6354,0 тис. грн/особу до 6608,1 тис. грн/особу, або на 4,0%. При цьому чисельність працівників у прогнозі залишається незмінною. Це означає, що очікуване зростання продуктивності

досягається не шляхом збільшення персоналу, а за рахунок кращої організації управління, цифрової аналітики, раціональнішого планування, підвищення ефективності асортименту та злагодженішої роботи підрозділів.

Для більшої конкретизації прогнозного ефекту доцільно показати, за рахунок яких саме управлінських заходів може бути сформовано додатковий фінансовий результат. Така оцінка є орієнтовною, однак вона дозволяє зрозуміти логіку впливу кожного інструменту на економічний результат підприємства.

Таблиця 3.6 – Орієнтовна структура очікуваного приросту чистого прибутку ПрАТ «Оболонь» від запропонованих заходів

| Захід                                                 | Логіка формування ефекту                                                      | Орієнтовний приріст чистого прибутку, тис. грн |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Оптимізація витрат за центрами відповідальності       | Скорочення непродуктивних виробничих, адміністративних і збутових витрат      | 85 000                                         |
| Оптимізація логістики та управління запасами          | Зменшення витрат на зберігання, транспортування та надлишкові залишки         | 55 000                                         |
| Аналіз маржинальності та асортиментна матриця         | Перерозподіл уваги на більш прибуткові товарні позиції                        | 48 000                                         |
| Посилення маркетингової та клієнтської аналітики      | Зростання результативності просування та точніше охоплення цільових сегментів | 32 000                                         |
| ВІ-панель і цифровізація управлінського моніторингу   | Швидше виявлення відхилень, скорочення управлінських витрат                   | 16 000                                         |
| Міжфункціональна координація та стратегічний контроль | Скорочення затримок у рішеннях і краща узгодженість дій підрозділів           | 10 168                                         |
| <b>Разом</b>                                          | —                                                                             | <b>246 168</b>                                 |

Як показано у таблиці 3.6, найбільший очікуваний ефект може бути отриманий від оптимізації витрат, логістики, управління запасами та асортиментної політики. Це пояснюється тим, що саме ці напрями безпосередньо впливають на собівартість, маржинальність і прибутковість підприємства. Водночас маркетингова аналітика, ВІ-панель і міжфункціональна координація також мають важливе значення, хоча їхній ефект може проявлятися не так швидко. Вони створюють управлінську основу для більш точних, швидких і

узгоджених рішень.

Особливу увагу слід звернути на те, що запропоновані заходи мають не лише короткостроковий, а й довгостроковий ефект. Наприклад, оптимізація витрат може дати швидший фінансовий результат, однак цифровізація аналітики та впровадження асортиментної матриці створюють основу для постійного вдосконалення управління. Якщо підприємство регулярно аналізуватиме попит, маржинальність, залишки, ефективність каналів збуту й поведінку споживачів, воно зможе своєчасно коригувати діяльність і не допускати накопичення проблем.

Крім кількісних показників, важливо оцінити і якісний ефект від запропонованих заходів. Він може проявлятися у підвищенні керованості підприємства, зміцненні бренду, покращенні ринкової гнучкості, посиленні клієнтоорієнтованості, зменшенні управлінських затримок і підвищенні відповідальності підрозділів за спільний результат. Саме якісні зміни часто є передумовою майбутнього економічного ефекту, тому їх не можна ігнорувати.

Якісний ефект від запропонованих заходів подано у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Якісний ефект від удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь»

| Напрямок удосконалення            | Очікуваний якісний ефект                                                           |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Управління витратами              | Підвищення фінансової дисципліни, прозорість витрат, кращий контроль собівартості  |
| Асортиментна політика             | Більш гнучке оновлення продукції, зменшення частки малоефективних товарних позицій |
| Маркетингова аналітика            | Краще розуміння споживачів, точніше позиціонування продукції, посилення лояльності |
| Цифровізація управління           | Швидше отримання даних, підвищення обґрунтованості управлінських рішень            |
| Міжфункціональна координація      | Зменшення розриву між виробництвом, фінансами, маркетингом, збутом і логістикою    |
| Стратегічний контроль             | Своєчасне виявлення відхилень і коригування управлінських дій                      |
| Робота з конкурентними перевагами | Зміцнення ринкових позицій, підвищення стійкості до дій конкурентів                |

З таблиці 3.7 видно, що запропоновані заходи мають не лише фінансову, а

й організаційну цінність. Для ПрАТ «Оболонь» це особливо важливо, оскільки конкурентоспроможність великого виробничого підприємства залежить від здатності узгоджувати різні напрями діяльності. Якщо підприємство краще контролює витрати, розуміє прибутковість асортименту, швидше аналізує дані, ефективніше працює зі споживачами та забезпечує взаємодію між підрозділами, воно отримує більш стійку основу для розвитку.

Окремо варто зазначити, що реалізація запропонованих заходів потребує певних організаційних зусиль. Зокрема, підприємству необхідно визначити відповідальних осіб, встановити строки впровадження, сформувати перелік показників контролю, підготувати дані для аналітичних інструментів і забезпечити регулярність оцінювання результатів. Без цього навіть обґрунтовані заходи можуть залишитися лише формальними рекомендаціями.

Доцільно передбачити поетапне впровадження запропонованих заходів. На першому етапі варто зосередитися на впорядкуванні даних щодо витрат, продажів, запасів і асортименту. На другому – запровадити аналіз маржинальності та асортиментну матрицю. На третьому – інтегрувати ключові показники в ВІ-панель. На четвертому – забезпечити регулярну роботу міжфункціональної групи та стратегічний контроль виконання заходів. Така послідовність дозволить зменшити ризики впровадження та зробити зміни більш керованими.

Ефективність запропонованих заходів також залежить від того, наскільки вони будуть підтримані керівництвом підприємства. Якщо удосконалення управлінських інструментів розглядатиметься лише як технічне завдання окремих підрозділів, його результат буде обмеженим. Натомість за умови підтримки на рівні керівництва підприємства ці заходи можуть стати частиною загальної системи управління конкурентоспроможністю.

Загалом прогностичні розрахунки показують, що впровадження запропонованих заходів може забезпечити ПрАТ «Оболонь» приріст чистого доходу на 4,0%, збільшення чистого прибутку на 24,5%, підвищення рентабельності продажу з 7,3% до 8,7%, а також зростання продуктивності праці

на 4,0%. Такі результати є помірними, але реалістичними. Вони не передбачають різкого стрибка показників, а відображають поступове покращення управлінської ефективності підприємства.

Отже, оцінка ефективності запропонованих заходів свідчить про доцільність їх упровадження в діяльність ПрАТ «Оболонь». Найбільший економічний ефект може бути отриманий за рахунок оптимізації витрат, логістики, управління запасами та асортиментної політики. Водночас цифровізація аналітики, маркетингова робота зі споживачами, міжфункціональна координація та стратегічний контроль забезпечують довгострокове зміцнення конкурентних переваг. Комплексна реалізація цих заходів дозволить підприємству підвищити прибутковість, краще реагувати на зміни ринку, посилити клієнтоорієнтованість, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити більш стійкі ринкові позиції.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було обґрунтовано напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь». На основі результатів аналізу, проведеного у другому розділі, визначено, що підприємство має сильну ринкову основу, відомий бренд, виробничий потенціал і диверсифікований асортимент, однак потребує посилення управління витратами, прибутковістю, асортиментною політикою, маркетинговою аналітикою, цифровими інструментами та міжфункціональною координацією.

Сформовано п'ять основних стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»: оптимізація витрат і підвищення операційної ефективності; оновлення асортименту та розвиток перспективних товарних сегментів; посилення маркетингової активності й клієнтоорієнтованості; цифровізація аналітики та управлінських рішень; удосконалення міжфункціональної координації та стратегічного контролю. Обґрунтовано, що ці напрями мають реалізовуватися комплексно, оскільки

конкурентоспроможність підприємства формується не одним підрозділом, а всією системою управління.

У межах розділу запропоновано конкретні управлінські інструменти забезпечення конкурентних переваг: управління витратами за центрами відповідальності, аналіз маржинальності товарних груп, використання асортиментної матриці, впровадження ВІ-панелі конкурентоспроможності, розвиток маркетингової та клієнтської аналітики, створення міжфункціональної робочої групи, запровадження спільних KPI та системи стратегічного контролю. Зазначені інструменти спрямовані на підвищення прозорості витрат, оптимізацію асортименту, пришвидшення управлінських рішень, посилення клієнтоорієнтованості та узгодження дій між основними функціональними напрямками підприємства.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що їх впровадження може забезпечити позитивний економічний та управлінський ефект. За прогностичним сценарієм очікується зростання чистого доходу, збільшення чистого прибутку, підвищення рентабельності продажу та продуктивності праці. Найбільший економічний ефект може бути отриманий за рахунок оптимізації витрат, логістики, управління запасами та асортиментної політики. Водночас цифровізація, маркетингова аналітика, міжфункціональна координація і стратегічний контроль створюють основу для довгострокового зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Отже, запропоновані напрями та інструменти удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» є взаємопов'язаними та практично орієнтованими. Їх реалізація дозволить підприємству підвищити фінансову результативність, краще контролювати витрати, гнучкіше реагувати на зміни споживчого попиту, посилити ринкову привабливість продукції та забезпечити більш стійкі конкурентні переваги в умовах динамічного ринку напоїв.

## ВСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у динамічному конкурентному середовищі, де успіх визначається не лише обсягами виробництва чи наявністю ресурсів, а й здатністю формувати, підтримувати та розвивати конкурентні переваги. Для підприємств харчової промисловості, зокрема виробників напоїв, конкурентоспроможність має особливе значення, оскільки безпосередньо залежить від якості продукції, сили бренду, асортиментної політики, ефективності збуту, рівня витрат, довіри споживачів і здатності швидко реагувати на зміни ринку.

У першому розділі роботи було розкрито теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Визначено, що конкурентоспроможність є комплексною інтегральною характеристикою, яка відображає здатність підприємства ефективно діяти в умовах конкуренції, задовольняти потреби споживачів, формувати конкурентні переваги, утримувати ринкові позиції та забезпечувати довгостроковий розвиток. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність не можна зводити лише до ціни, якості продукції, обсягу продажу чи прибутку, оскільки вона формується під впливом сукупності виробничих, фінансових, маркетингових, кадрових, інноваційних, організаційних і зовнішньоринкових чинників.

У межах теоретичного дослідження було узагальнено чинники та методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що на конкурентні позиції підприємства впливають внутрішні чинники, пов'язані з ресурсами, технологіями, персоналом, витратами, якістю продукції, фінансовим станом та організацією управління, а також зовнішні чинники, зумовлені конкуренцією, попитом, поведінкою споживачів, діяльністю постачальників, державним регулюванням і загальною економічною ситуацією.

Доведено, що оцінка конкурентоспроможності має здійснюватися комплексно, із поєднанням порівняльного, показникового, експертного, рейтингового, матричного та інтегрального підходів.

Також у першому розділі було розглянуто сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. Визначено, що найбільш результативним є поєднання стратегічного, ресурсного, маркетингового, інноваційного, процесного, клієнтоорієнтованого та цифрового підходів, а також управління якістю. Обґрунтовано, що управління конкурентоспроможністю має безперервний характер і передбачає аналіз конкурентного середовища, визначення стратегічних цілей, розвиток ресурсів і компетенцій, впровадження інноваційних та управлінських інструментів, формування конкурентних переваг, моніторинг результатів і коригування дій.

У другому розділі було проведено аналіз системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь». Встановлено, що підприємство є одним із відомих українських виробників напоїв, має значний досвід роботи на ринку, розвинену виробничо-комерційну базу, диверсифікований асортимент продукції та функціональну організаційну структуру управління. Основними напрямками діяльності підприємства є виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води та солоду, що створює основу для роботи в різних сегментах споживчого ринку.

Організаційно-управлінська характеристика ПрАТ «Оболонь» показала, що підприємство має корпоративну систему управління, яка поєднує рівень загальних зборів акціонерів, наглядової ради, виконавчого керівництва та функціональних підрозділів. Така структура дає змогу координувати виробництво, фінанси, маркетинг і збут, логістику, управління персоналом, технічний розвиток, контроль якості та адміністративний супровід. Разом із тим для великого виробничого підприємства важливою умовою конкурентоспроможності є не лише наявність окремих функціональних блоків, а й швидкість, узгодженість і результативність їхньої взаємодії.

Аналіз основних техніко-економічних показників засвідчив, що у 2023–

2025 рр. ПрАТ «Оболонь» зберігало значний масштаб діяльності та демонструвало зростання чистого доходу, активів, власного капіталу й продуктивності праці. Це свідчить про наявність ресурсної бази для подальшого розвитку та підтримання конкурентних позицій. Водночас динаміка чистого прибутку і рентабельності була нестабільною, що вказує на потребу посилення контролю витрат, собівартості, операційної ефективності та фінансової результативності.

У процесі оцінки чинників конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» було визначено, що до його основних сильних сторін належать відомий бренд, виробничий потенціал, широкий асортимент, досвід роботи в напійній галузі, зростання доходу, стабільна чисельність персоналу та функціональний розподіл управлінських напрямів. Ці характеристики формують основу для утримання підприємством ринкових позицій. Водночас було виявлено низку проблемних аспектів: нестабільність прибутковості, високу залежність від витратного навантаження, ризик недостатньої гнучкості асортиментної політики, високий конкурентний тиск, потребу в розвитку цифрової аналітики, необхідність посилення міжфункціональної координації та активнішої роботи зі споживчою лояльністю.

У третьому розділі було обґрунтовано напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь». На основі результатів аналітичної частини сформовано п'ять ключових стратегічних напрямів: оптимізація витрат і підвищення операційної ефективності; оновлення асортименту та розвиток перспективних товарних сегментів; посилення маркетингової активності й клієнтоорієнтованості; цифровізація аналітики та управлінських рішень; удосконалення міжфункціональної координації та стратегічного контролю. Обґрунтовано, що ці напрями мають реалізовуватися комплексно, оскільки конкурентоспроможність підприємства формується не одним підрозділом, а всією системою управління.

У роботі запропоновано конкретні управлінські інструменти забезпечення конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь». До них належать управління витратами

за центрами відповідальності, аналіз маржинальності товарних груп, використання асортиментної матриці, впровадження ВІ-панелі конкурентоспроможності, розвиток маркетингової та клієнтської аналітики, створення міжфункціональної робочої групи, запровадження спільних КРІ та системи стратегічного контролю. Зазначені інструменти спрямовані на підвищення прозорості витрат, оптимізацію асортименту, пришвидшення управлінських рішень, посилення клієнтоорієнтованості та узгодження дій між основними функціональними напрямками підприємства.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що їх упровадження може забезпечити позитивний економічний та управлінський ефект. За прогностичним сценарієм очікується зростання чистого доходу, збільшення чистого прибутку, підвищення рентабельності продажу та продуктивності праці. Найбільший економічний ефект може бути отриманий за рахунок оптимізації витрат, логістики, управління запасами та асортиментної політики. Водночас цифровізація, маркетингова аналітика, міжфункціональна координація і стратегічний контроль створюють основу для довгострокового зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано. У роботі розкрито сутність і значення конкурентоспроможності підприємства, узагальнено чинники та методичні підходи до її оцінки, досліджено сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю, проаналізовано організаційно-управлінську характеристику ПрАТ «Оболонь», оцінено основні чинники його конкурентоспроможності, визначено проблеми та недоліки в системі управління, а також обґрунтовано напрями й інструменти її вдосконалення.

Загальний висновок полягає в тому, що ПрАТ «Оболонь» має достатньо сильні передумови для підтримання конкурентоспроможності на ринку напоїв, однак подальше зміцнення його позицій потребує переходу від загального управління діяльністю до більш системного, аналітичного та гнучкого управління конкурентними перевагами. Реалізація запропонованих заходів

дозволить підприємству підвищити фінансову результативність, краще контролювати витрати, гнучкіше реагувати на зміни споживчого попиту, посилити ринкову привабливість продукції, покращити координацію між підрозділами та забезпечити більш стійкі конкурентні позиції в умовах динамічного конкурентного середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України: Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 07.02.2026).
2. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 11.02.2026).
3. Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів: Закон України від 06.12.2018 № 2639-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19> (дата звернення: 17.02.2026).
4. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 27.02.2026).
5. Агєєва І. М., Мілєва М. Д. Стратегія конкуренції як основа досягнення конкурентних переваг харчових підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2009. № 3. С. 23–26.
6. Архієреєв С. І., Мєшкова В. В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 210–221. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-11-210-221.
7. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 448 с.
8. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
9. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-42-35.
10. Березовська Л., Кириченко А. Цифровий маркетинг як інструмент

підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-47.

11. Білоусько Т. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-76.

12. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.

13. Бояринова К. О., Ніканорова А. Ю. Інноваційна конкурентоспроможність підприємств: чинники активізації та підходи до забезпечення. *Підприємництво та інновації*. 2018. № 6. С. 7–13.

14. Бугас Н. В., Босецька О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільному ринковому середовищі. *Ефективна економіка*. 2015. № 11.

15. Буряченко О., Ткачук Л., Коваль Н. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-32-60.

16. Валінкевич Н. В., Солотвінський О. А. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 12 (1). С. 84–89.

17. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 396 с.

18. Вінниченко О. В. Сутність і загальна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 327–333. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-5-327-333.

19. Герасимова В. О., Рєзанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93–97. DOI: 10.32782/2224-6282/154-17.

20. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 297–301.

21. Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Цифрові маркетингові

комунікації в Україні в аспекті готовності споживачів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 1. С. 6–20. DOI: 10.15276/mdt.6.1.2022.1.

22. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія. Київ: Сік Груп Україна, 2017. 513 с.

23. Денисюк Т., Сілічева Н. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2014. № 9. С. 202–205.

24. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

25. Іванечко Н. Р. (ред.). Маркетинг: навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.

26. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2010. 334 с.

27. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 366 с.

28. Клименко С. М., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В. [та ін.] Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.

29. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2007. 320 с.

30. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: підручник. Львів: Новий Світ-2000, 2009. 680 с.

31. Коростова І. О. Big Data в маркетингу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.72.

32. Костянчук К. В. Розвиток інтернет-маркетингу в умовах індустрії 4.0. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 4. С. 61–70.

33. Котельніков Д. І., Задорожна С. М. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Київ: Видавничий дім «Слово», 2004. 168 с.

34. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
35. Красняк О. П., Мищик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11.
36. Крикавський Є. В. Логістика. Для економістів: підручник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. 448 с.
37. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 848 с.
38. Крикавський Є. В., Третьякова Л. І., Косар Н. С. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. 256 с.
39. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 523 с.
40. Кузик О. В. Маркетинг послуг: технології та стратегії: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 338 с.
41. Кузик О. В. Стратегічний маркетинг: теорія та методологія: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2015. 240 с.
42. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
43. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
44. Литвиненко Я. В. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. Київ: Персонал, 2008. 244 с.
45. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2016. 484 с.
46. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2013. 450 с.
47. Майовець Є., Кузик О. Маркетингові комунікації: навч. посіб. Львів:

ЛНУ імені Івана Франка, 2013. 192 с.

48. Мазаракі А. А. (ред.). Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.

49. Марченко В. М. Практичний досвід реалізації конкурентних стратегій підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 7. С. 65–68. DOI: 10.37320/2415-3583/7.10.

50. Мартиненко М. М., Ігнатська І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2006. 320 с.

51. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13, ч. 2. С. 114–117.

52. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2004. 336 с.

53. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.

54. Онопрієнко Д. О. Механізм управління конкурентними перевагами підприємства як основний чинник реалізації його потенціалу в контексті сталого розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 146–153. DOI: 10.32782/2415-3583/34.23.

55. Отенко І. П., Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Харків: ХНЕУ, 2005. 212 с.

56. Похилько С. В., Приходько А. Ю., Волошко О. О. CRM-система як інструмент підвищення ефективності бізнесу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. Т. 8, № 3. С. 69–82.

57. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. 2-ге вид., доп. Львів: Новий Світ-2000, 2003. 272 с.

58. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 347 с.

59. Скіцько В. І., Войніков М. Ю. Аспекти підвищення

конкурентоспроможності ланцюга поставок в умовах цифрової трансформації економіки. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 81–89. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-3-81-89.

60. Скригун Н. П., Розумей С. Б., Молін Н. О. Онлайн та офлайн інструменти в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 2. С. 49–61. DOI: 10.15276/mdt.6.2.2022.4.

61. Славков М., Калантаєвська О., Губарь О. Вплив інноваційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств у сучасному світі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-95.

62. Соколова Л. В. (ред.). Управління діяльністю підприємства у конкурентному середовищі: монографія / Л. В. Соколова, Г. М. Верясова, О. М. Манакова [та ін.]. Харків: Компанія СМІТ, 2010. 190 с.

63. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 316 с.

64. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ: Знання, 2004. 687 с.

65. Шульга Л. В., Даниленко В. І., Терещенко І. О., Вакуленко Ю. В., Хрипко А. А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.87.

66. Шульга М. О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 135–141. DOI: 10.37320/2415-3583/12.23.

67. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. Harlow : Pearson UK, 2016. 328 p.

68. Davenport T. H., Harris J. G. Competing on Analytics : The New Science of Winning. Boston, MA : Harvard Business School Press, 2007. 240 p.

69. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action. Boston, MA : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

70. Porter M. E. Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.