

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»
УДК _____

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 06 » _____ грудня _____ 2021 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент інвестицій та інновацій»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Інноваційне забезпечення підвищення
конкурентоспроможності продукції»**

Виконав:

студент 2-го курсу, групи УІ-01мп
ЧОНІ Ілля Володимирович _____

Науковий керівник:

професор кафедри менеджменту підприємств,
д.е.н., проф. КРАВЧЕНКО Марина Олегівна _____

Рецензент:

доцент кафедри промислового маркетингу,
к.е.н., доц. ПИСАРЕНКО Наталія Леонідівна _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Студент _____

Київ – 2021 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент інвестицій та інновацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ **Вікторія ДЕРГАЧОВА**

« 03 » листопада 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студент

ЧОНІ ІЛЛЯ ВОЛОДИМИРОВИЧ

1. Тема дисертації «Інноваційне забезпечення підвищення конкурентоспроможності продукції»,

науковий керівник дисертації Кравченко Марина Олегівна, д.е.н., проф.,
затверджені наказом по університету від 10.11.2021 року № 3710-с.

2. Строк подання студентом дисертації 02 грудня 2021 року.

3. Об'єкт дослідження: процес підвищення конкурентоспроможності продукції.

4. Предмет дослідження: інноваційне забезпечення процесу підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Оболонь»

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутнісну характеристику інноваційного підвищення конкурентоспроможності продукції;
- визначити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції;
- висвітлити сутність впливу інновацій на конкурентоспроможність;

б) дослідницько-аналітична частина:

- провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- дослідити інвестиційно-інноваційну діяльність підприємства;
- провести аналіз можливостей інноваційного підвищення конкурентоспроможності продукції;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- надати характеристику та економічне обґрунтування проєкту підвищення конкурентоспроможності продукції;
- економічно обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проєкту
- спрогнозувати зміну рівня конкурентоспроможності підприємства.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) концептуальна модель конкурентоспроможності підприємства;
- 2) вплив видів інновацій на конкурентоспроможність підприємств;
- 3) структура ПрАТ «Оболонь»;
- 4) частка ПрАТ «Оболонь» на ринку виробництва пива;
- 5) структура продуктового портфеля ПрАТ «Оболонь»;
- 6) реалізація в Україні та експорт ПрАТ «Оболонь»;
- 7) показники якісного стану і руху основних засобів;
- 8) структура витрат та доходів ПрАТ «Оболонь»;
- 9) позичкові зобов'язання ПрАТ «Оболонь»;
- 10) графік виконання проєкту;
- 11) дисконтований чистий грошовий потік;
- 12) коефіцієнт конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь».

7. Перелік публікацій за напрямом роботи:

1. Чоні І. В. Цифрова трансформація як складова підвищення конкурентоспроможності | Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/231811>
2. Чоні І. В., Кравченко М. О. Вплив інновацій на конкурентоспроможність // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". — 2021. — №13.

8. Дата видачі завдання: 03 листопада 2020 року.

9. Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2020 – 31.11.2021	
2	Дослідження теоретико-методичних засад формування механізму інноваційно-інвестиційного розвитку промислового підприємства	01.12.2020 – 31.01.2021	
3	Аналіз інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь» на предмет виявлення можливостей інноваційно-інвестиційного розвитку	01.02.2021 – 10.03.2021	
4	Оцінювання проблем, що уповільнюють або унеможливають інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства.	11.03.2021 – 26.05.2021	
5	Виявлення та обґрунтування головних складових механізму інноваційно-інвестиційного розвитку промислового підприємства	27.05.2021 – 30.08.2021	
6	Формування механізму інноваційно-інвестиційного розвитку промислового підприємства та програми його впровадження для ПрАТ «Оболонь»	31.08.2021 – 30.09.2021	
7	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого механізму	01.10.2021 – 31.10.2021	
8	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	01.11.2021 – 29.11.2021	

Студент

Ілля ЧОНІ

Науковий керівник

Марина КРАВЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра на тему «Інноваційне забезпечення підвищення конкурентоспроможності продукції» містить 111 сторінок, 30 формул, 18 таблиць, 23 рисунки, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 61 найменування.

Актуальність теми дослідження зумовлена мінливим характером економічної конкурентоспроможності, яка все більше трансформується. В умовах постійного загострення конкуренції основою конкурентоспроможності виступають саме інновації, які дозволяють підприємствам, що володіють інноваційними конкурентними перевагами, займати гідне місце в на ринках і в галузях. Умови ринку підштовхують підприємства до змін і підприємствам потрібно знати можливий вплив на їх конкурентоспроможність з впровадженням інновацій.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Управління розвитком інноваційного підприємництва в умовах неоіндустріальної економіки» (№ ДР 0018U100598). Роль автора полягає в розробленні теоретичні та науково-практичні рекомендації щодо інноваційного забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Метою роботи є дослідження організаційно-економічних аспектів діяльності підприємства та виявлення шляхів інноваційного забезпечення підвищення конкурентоспроможності продукції.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- розглянути сутнісну характеристику інноваційного підвищення конкурентоспроможності продукції;
- визначити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції;
- висвітлити сутність впливу інновацій на конкурентоспроможність;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- дослідити інвестиційно-інноваційну діяльність підприємства;
- провести аналіз можливостей інноваційного підвищення конкурентоспроможності продукції;
- надати характеристику та економічне обґрунтування проєкту підвищення конкурентоспроможності продукції, а також надати рекомендації щодо його впровадження,

Об'єктом дослідження є процес підвищення конкурентоспроможності продукції.

Предметом дослідження - інноваційне забезпечення процесу підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Оболонь».

У магістерській дисертації було використано такі **методи дослідження**: наукового узагальнення (при визначенні сутності впливу інновацій на конкурентоспроможність), метод групування (при класифікації інновацій, які впливають на конкурентоспроможність підприємств), системний підхід (при визначенні підходів до формування методики щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства та продукції підприємства), математичної статистики (при обробці статистичних даних за аналізований період), порівняння (при зіставленні економічних показників у динаміці), математичного прогнозування (для оцінки ефективності проєкту і конкурентоспроможності підприємства в майбутні роки).

Наукова новизна одержаних результатів. Проведений аналіз впливу інновацій на конкурентоспроможність. У результаті аналізу була представлена класифікація інновацій та їх вплив на конкурентоспроможність.

Представлений докладний розгляд інноваційної діяльності підприємства, починаючи з структури ПрАТ «Оболонь» і управлінського складу підприємства, який впливає на розгляд та впровадження інновацій, стратегії інноваційної діяльності компанії, закінчуючи інструментами для прийняття інноваційних рішень.

На основі аналізу інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь» та адаптації провідного досвіду ринку пива, складено та обґрунтовувано практичні рекомендації щодо інноваційного забезпечення процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок впровадження нового виробництва роздрібної торгівлі, а саме крафтового пива.

Практичне значення одержаних результатів. Розробки, представлені в роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій, впровадження яких надасть можливість ПрАТ «Оболонь» сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства і продукції; проведені експериментальні розрахунки з оцінювання інвестиційної діяльності підприємства показали, що проєкт є потенційно успішним для використання на українському ринку; рекомендації, розроблені в ході дослідження можуть бути використані під час діагностики та прогнозування майбутнього збільшення відсотку ринку, який займає підприємство.

Апробація результатів роботи.

3. Чоні І. В. Цифрова трансформація як складова підвищення конкурентоспроможності | Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/231811>

4. Чоні І. В., Кравченко М. О. Вплив інновацій на конкурентоспроможність // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". — 2021. — №13.

Ключові слова: інновації, конкурентоспроможність, підвищення конкурентоспроможності, ринок пива, ПрАТ «Оболонь», крафтове пиво.

ABSTRACT

The master's thesis for the master's degree on the topic "Innovative support of increasing the competitiveness of products" contains 111 pages, 30 formulas, 18 tables, 23 figures, 2 appendices. The list of links includes 61 items.

The relevance of the research topic is due to the changing nature of economic competitiveness, which is increasingly transformed. In the conditions of constant aggravation of competition the basis of competitiveness are innovations which allow the enterprises possessing innovative competitive advantages to take a worthy place in the markets and in branches. Market conditions push companies to change and companies need to know the possible impact on their competitiveness with the introduction of innovations.

Connection of work with scientific programs, plans, topics. The master's dissertation for the master's degree was performed at the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky" in accordance with the research plans of the Department of Management on "Management of the development of innovative entrepreneurship in a neo-industrial economy" (№ SR 0018U100598). The role of the author is to develop theoretical and scientific and practical recommendations for innovative competitiveness of enterprise products.

The purpose of the work is to study the organizational and economic aspects of the enterprise and identify ways to innovate to increase the competitiveness of products.

The purpose of the study necessitated the solution of the following tasks:

- 1) to consider the essential characteristics of innovative increase of competitiveness of production;
- 2) identify methodological approaches to assessing the competitiveness of products;
- 3) highlight the essence of the impact of innovation on competitiveness;
- 4) to analyze the financial and economic activities of the enterprise;

- 5) to investigate investment and innovation activities of the enterprise;
- 6) to analyze the possibilities of innovative increase of product competitiveness;
- 7) provide a description and economic justification of the project to increase the competitiveness of products, as well as provide recommendations for its implementation,

The object of research is the process of increasing the competitiveness of products.

The subject of the research is innovative support of the process of increasing the competitiveness of Obolon PJSC products.

The following research methods were used in the master's thesis: scientific generalization (in determining the essence of the impact of innovation on competitiveness), grouping method (in classifying innovations that affect the competitiveness of enterprises), system approach (in determining approaches to assessing the competitiveness of enterprises and products). enterprises), mathematical statistics (when processing statistical data for the analyzed period), comparison (when comparing economic indicators in the dynamics), mathematical forecasting (to assess the effectiveness of the project and the competitiveness of the enterprise in future years).

Scientific novelty of the obtained results.

Analyzed the impact of innovation on competitiveness. The analysis presented the classification of innovations and their impact on competitiveness.

Presented a detailed review of the company's innovation activities, starting with the structure of Obolon PJSC and the company's management, which influences the review and implementation of innovations, the company's innovation strategy, ending with tools for innovation decisions.

Based on the analysis of innovation activities of PJSC "Obolon" and adaptation of the leading experience of the beer market, practical recommendations for innovative support of the process of increasing the competitiveness of the enterprise through the introduction of new retail production, namely craft beer.

The developments presented in the work are brought to the level of practical recommendations, the implementation of which will enable Obolon PJSC to help increase the competitiveness of the enterprise and products; conducted experimental calculations to assess the investment activity of the enterprise showed that the project is potentially successful for use in the Ukrainian market; The recommendations developed during the study can be used in diagnosing and predicting future increases in the market share of the company. Approbation of work results.

1) Choni IV Digital transformation as a component of increasing competitiveness | Business, innovation, management: problems and prospects. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/231811>

2) Choni IV, Kravchenko MO Influence of innovations on competitiveness // International scientific journal "Internauka". - 2021. - №13.

Key words: innovations, competitiveness, increase of competitiveness, beer market, Obolon PJSC, craft beer.

ЗМІСТ

ВСТУП	12
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ	15
1.1 Сутнісна характеристика інноваційного підвищення конкурентоспроможності продукції.....	15
1.2 Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції.....	26
1.3 Вплив інновацій на конкурентоспроможність	35
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ.....	41
2.1 Аналіз господарсько-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь»	41
2.2 Аналіз інвестиційно-інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь».....	58
2.3 Аналіз можливостей інноваційного підвищення конкурентоспроможності продукції..	71
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3 ІННОВАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	75
3.1. Опис та економічне обґрунтування проєкту	75
3.2 Оцінка ефективності запропонованої проєкту	82
3.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства після впровадження проєкту.....	88
Висновки до розділу 3	95
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ.....	108_Тoc88410381

ВСТУП

Актуальність роботи. Конкурентна перевага означає необхідний прогрес в можливостях, що забезпечує перевагу в порівнянні з конкурентами в галузі. Що саме, залежить від бізнес-моделі і галузі.

Мінливий характер економічної конкурентоспроможності в світі, який все більше трансформується новими цифровими технологіями, створює новий набір проблем для урядів і бізнесу, які в сукупності ризикують мати негативний вплив на майбутнє зростання і продуктивність.

В умовах постійного загострення конкуренції основою конкурентоспроможності виступають саме інновації, які дозволяють підприємствам, що володіють інноваційними конкурентними перевагами, займати гідне місце в на ринках і в галузях. Крім того, що інновації дозволяють організаціям залишатися актуальними на конкурентному ринку, вони також грають важливу роль в економічному зростанні. Умови ринку підштовхують підприємства до змін і підприємствам потрібно знати можливий вплив на їх конкурентоспроможність з впровадженням інновацій.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Управління розвитком інноваційного підприємництва в умовах неоіндустріальної економіки» (№ ДР 0018U100598). Роль автора полягає в розробленні теоретичні та науково-практичні рекомендації щодо інноваційного забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Метою роботи є дослідження організаційно-економічних аспектів діяльності підприємства та виявлення шляхів інноваційного забезпечення підвищення конкурентоспроможності продукції.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- розглянути сутнісну характеристику інноваційного підвищення конкурентоспроможності продукції;
- визначити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції;
- висвітлити сутність впливу інновацій на конкурентоспроможність;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- дослідити інвестиційно-інноваційну діяльність підприємства;
- провести аналіз можливостей інноваційного підвищення конкурентоспроможності продукції;
- надати характеристику та економічне обґрунтування проєкту підвищення конкурентоспроможності продукції, а також надати рекомендації щодо його впровадження,

Об'єктом дослідження є процес підвищення конкурентоспроможності продукції.

Предметом дослідження - інноваційне забезпечення процесу підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Оболонь».

У магістерській дисертації було використано такі **методи дослідження**: наукового узагальнення (при визначенні сутності впливу інновацій на конкурентоспроможність), метод групування (при класифікації інновацій, які впливають на конкурентоспроможність підприємств), системний підхід (при визначенні підходів до формування методики щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства та продукції підприємства), математичної статистики (при обробці статистичних даних за аналізований період), порівняння (при зіставленні економічних показників у динаміці), математичного прогнозування (для оцінки ефективності проєкту і конкурентоспроможності підприємства в майбутні роки).

Наукова новизна одержаних результатів. В роботі запропоновано використання удосконаленого для ринку України роздрібного продажу авторського товару на масовий ринок пива.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, дозволяють дійти висновків: розроблена методика може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства; проведені експериментальні розрахунки з оцінювання інвестиційної діяльності підприємства показали, що проєкт є потенційно успішним для використання на українському ринку; рекомендації, розроблені в ході дослідження можуть бути використані під час діагностики та прогнозування майбутнього збільшення відсотку ринку, який займає підприємство.

Апробація результатів роботи.

1. Чоні І. В. Цифрова трансформація як складова підвищення конкурентоспроможності | Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/231811>

2. Чоні І. В., Кравченко М. О. Вплив інновацій на конкурентоспроможність // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". — 2021. — №13.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

1.1 Сутнісна характеристика інноваційного підвищення конкурентоспроможності продукції

Незважаючи на популярність в літературі з економіки та менеджменту, немає єдиної думки про фактичному значенні концепції конкурентоспроможності підприємства і про те, як її слід і можна виміряти. Кілька визначень еволюціонували спільно і, в свою чергу, призвели до різних підходів до вимірювань. Підсумовують 14 різних визначень, що існують в літературі. Деякі з них: DTI (1994) [1] визначає конкурентоспроможність підприємства як «здатність виробляти потрібні товари і послуги потрібної якості, за правильну ціну в потрібний час. Це означає більш ефективне задоволення потреб клієнтів, ніж у інших підприємств». ОЕСР (1992) [2] називає конкурентоспроможність підприємств «здатністю підприємств конкурувати, збільшувати свій прибуток і рости. Вона заснована на витратах і цінах, але, більшою мірою, на здатності підприємств використовувати технології, а також на якості і характеристики продукції».

Розширене визначення конкурентоспроможності було розроблено Пітером Баклі (1998), які підкреслює його багатовимірні і динамічні аспекти. Останній описує поточні і минулі результати діяльності підприємства, а також більш динамічні елементи, такі як процеси управління і стратегії підприємства по підтримці її конкурентоспроможності. Баклі (1998) [3] і DC (2001) [4] підкреслюють, що конкурентоспроможність пов'язана з «комбінацією активів і процесів, при якій активи успадковуються (природні ресурси) або створюються (інфраструктура), а процеси трансформують активи для досягнення економічної

вигоди від продажів клієнтам» (DC, 2001). Цей потік літератури описує конкурентоспроможність через призму компетентнісного підходу, який може бути наближений до підходу, заснованого на ресурсах. Вони підкреслюють роль конкретних характеристик підприємств, таких як стратегії, структури, компетенції, здатності до інновацій та інші матеріальні і нематеріальні ресурси для їх конкурентного успіху. Здатність підприємства створювати, розвивати і використовувати можливості більш ефективно, ніж її конкуренти, лежить в основі цього погляду на конкурентоспроможність (Сміт, 1995) [5]. Динамічні здібності, гнучкість, маневреність, швидкість і здатність до адаптації - ось що все більше підкреслюється Джей Барні, 2001 [6]; Sushil, 2000 [7] як вирішальні чинники конкурентоспроможності підприємств. Відповідно до Баклі (1998) можна розділити концепцію конкурентоспроможності за трьома основними напрямками: конкурентоспроможність, конкурентний потенціал і можливості підприємства, що мають відношення до конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність вимірює минулі і поточні показники підприємства на ринку. Конкурентний потенціал підприємства пов'язаний з внутрішніми факторами, які можуть визначати поточну конкурентоспроможність підприємства в майбутньому. Можливості підприємства є ключем до перетворення конкурентного потенціалу в фактичні або майбутні результати.

Конкурентоспроможність визначається не тільки внутрішніми факторами підприємства, але і зовнішніми. Серед безлічі зовнішніх факторів, таких як інституціональна і нормативна база, надання інфраструктури, освіта, грошово-кредитна середовище (інфляція, обмінні курси) і ринки факторів виробництва, ринкова структура ринків, на яких працює підприємство, має особливе значення. Структура ринку формує конкурентоспроможність, в той час як в динамічній перспективі конкурентна діяльність підприємств може змінити структуру ринку. Рисунок 1.1 підсумовує основні елементи концептуальної моделі конкурентоспроможності підприємства.

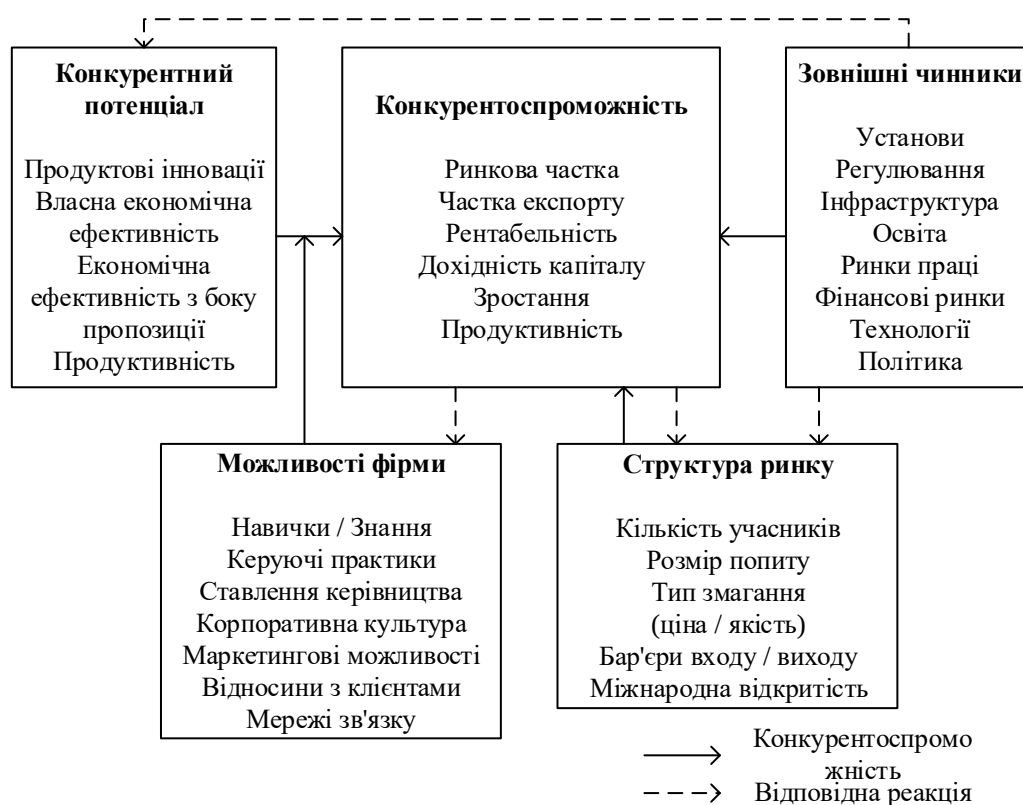


Рис. 1.1 Концептуальна модель конкурентоспроможності підприємства
 (джерело [8])

Конкурентоспроможність - саме поняття конкурентоспроможності відноситься до конкуренції продуктів, пропонованих різними підприємствами на одному і тому ж ринку. У цьому сенсі конкурентоспроможність описує здатність підприємства продавати продукцію. Якщо продукти різних підприємств однорідні, ціна буде єдиним визначальним фактором конкурентоспроможності продукту. На практиці продукти різних підприємств рідко бувають однорідними через відмінності в якісних характеристиках продуктів або в тому, як підприємство пропонує і продає продукти (наприклад, презентація продукту, надання додаткових послуг). Оскільки якісні характеристики продукту визначаються діями підприємств, корисно співвідносити конкурентоспроможність не тільки з продуктами, а й з підприємствами, які пропонують продукт [9].

Пряма міра конкурентоспроможності - це ринкова частка підприємства для даного продукту на даному ринку. Чим більше продукту може продати підприємство, тим вище його конкурентоспроможність. Частка ринку може бути

виміряна або в фізичному вираженні (частка в загальній кількості товарів або в загальній кількості проданих товарів), або в грошовому вираженні (частка в загальному обсязі продажів). Рівень ринкової частки залежить, серед іншого, від географічних кордонів товарного ринку. Якщо ринок обмежений регіонами (наприклад, через високі транзакційні витрати), висока частка ринку не обов'язково є хорошим показником високої конкурентоспроможності, а скоріше відображає фрагментовані, невеликі і потенційно слабokonкурентні ринки («конкурентний» означає конкуренцію між підприємствами за потенційних покупців). Додатковим показником конкурентоспроможності є частка продажів, вироблених на географічно відкритих ринках, тобто ринках, на яких підприємства з різних регіонів пропонують свою продукцію. Частка експорту - часто використовуваний індикатор в цьому відношенні. Він інформує про здатність підприємства продавати продукцію в ринковому середовищі, яка потенційно більш конкурентна, ніж її внутрішній ринок, і де підприємство не може отримати вигоду з переваг внутрішнього ринку (наприклад, з точки зору репутації, простоти спілкування з потенційними покупцями).

Оскільки підприємства можуть збільшувати продажі, пропонуючи продукти з нульовим або негативним прибутком, другим ключовим показником конкурентоспроможності є прибуток, отриманий на одиницю проданої продукції. Норма прибутку може розглядатися як додаткова до ринковій частці, оскільки деякі підприємства можуть отримати високу маржу прибутку, продавши всього кілька продуктів і отримавши лише невелику частку ринку. Однак ринкова частка і маржа також можуть бути замінними заходами конкурентоспроможності в разі, якщо підприємство отримала високу частку ринку і використовує це домінуюче становище на ринку для продажу продуктів з високою націнкою (покладаючись на деяку негнучкість покупців при переході на інший товар). В цілому співвідношення частки ринку і розміру прибутку залежить від структури ринку [10].

Хоча маржа прибутку є корисним індикатором для порівняння підприємств на одному ринку, де пропонують дуже схожі продукти, цей

індикатор менш підходить для порівняння підприємств, які виробляють різні типи продуктів, оскільки для їх виробництва може знадобитися різна кількість капіталу. Таким чином, рентабельність задіяного капіталу є показником конкурентоспроможності, більш нейтральним по відношенню до специфіки сектора, якщо всі види капіталу (як матеріальні, так і нематеріальні активи) враховуються за вартістю заміщення. Однак для нематеріальних активів часто буває важко отримати надійні дані про капітал. Крім того, рівні прибутку на задіяний капітал, як правило, значно і завжди відрізняються в залежності від секторів і країн [11].

Частку ринку і маржу прибутку важко інтерпретувати при використанні на різних ринках, оскільки вони мають значні відмінності в структурі. Структура ринку включає в себе розмір ринку (тобто загальний попит), кількість конкурентів, тип конкуренції (тобто характеристики продукту, які визначають рішення покупців, зокрема, роль ціни в порівнянні з якістю) і відносини попиту і пропозиції (тобто ринок є ринком покупця, продавця або збалансованим ринком) може давати різні середні значення частки ринку і розміру прибутку для різних ринків. В результаті низька ринкова частка на великому ринку з безліччю конкурентів і інтенсивна конкуренція між продавцями можуть представляти більш високу конкурентоспроможність в порівнянні з високою часткою на невеликому ринку з невеликою кількістю конкурентів. Оскільки більшість підприємств пропонують різні продукти і, отже, діють на різних ринках, середня ринкова частка і розмір прибутку підприємства завжди будуть відображати ситуацію на різних ринках. В цілому, конкурентоспроможність на рівні підприємства повинна бути пов'язана з конкретними товарними ринками, які обслуговує підприємство.

Більш загальний індикатор конкурентоспроможності на рівні підприємства, який в меншій мірі залежить від конкурентної ситуації на ринку, - це виживання. Виживання являє собою здатність підприємства продавати продукти на ринку за цінами, які покривають їхню витрати, протягом більш тривалого часу. Це означає, що вік підприємства є показником

конкурентоспроможності. Хоча вік може вказувати на високу конкурентоспроможність в минулому, він не обов'язково вказує на поточну конкурентоспроможність. Більш старі підприємства можуть виявитися менш конкурентоспроможними, особливо якщо ринкові умови змінилися і конкурентна перевага підприємства, яка допомагала підприємстві залишатися на ринку в минулому, зникне.

Ще один загальний індикатор конкурентоспроможності на рівні підприємства - зростання. Якщо підприємстві вдасться продати продукцію, вона зможе збільшити продажі, а це значить, і рости (як мінімум з точки зору обсягу продажів). Це означало б, що більш великі підприємства більш конкурентоспроможні. Як і вік, розмір відображає минулу конкурентоспроможність, але не обов'язково поточну. Це тим більш вірно, якщо розмір вимірюється не продажами, а накопиченими активами. Зростання активів може бути реалізовано за рахунок залучення фінансових ресурсів і факторів виробництва, наприклад венчурний капітал, який розраховує на майбутній прибуток, або працівники, які очікують стабільну роботу.

Продуктивність часто використовується як сурогат конкурентоспроможності. Однак на рівні підприємства продуктивність може розглядатися і як потенціал конкурентоспроможності, і як результат конкурентоспроможності. Передбачається, що продуктивність підприємства відображає загальну ефективність підприємства за рахунок її здатності перетворювати ресурси в продукцію (як в кількісному, так і в якісному відношенні). Однак перетворення відносної переваги з точки зору ефективності над конкурентами в більш високу конкурентоспроможність на ринку не обов'язково є простою справою. По-перше, продуктивність залишається частковим показником ефективності, і його інтерпретація вимагає врахування всіх факторів виробництва і технологічних змін (наприклад, заміщення факторів витрат або їх відповідної доступності). По-друге, погано береться до уваги якісний аспект НДДКР або тип досягнутих інновацій. По-третє, порівняння

продуктивності підприємств по галузях і країнах утруднено через відмінності в виробничих функціях і ефектів обмінного курсу.

Більш того, продуктивність може варіюватися в залежності від вибору підприємства «купувати або робити». Якщо підприємство зосереджується на невеликій кількості високопродуктивних внутрішніх видів діяльності і закупає більшу частину ресурсів для своєї продукції на стороні, продуктивність, яка вимірюється з точки зору доданої вартості, розрахованої на основі сукупних вводяться факторів, може бути високою. Така висока продуктивність не обов'язково означає високу конкурентоспроможність, якщо ресурси закуповуються за високими цінами або з низькою якістю [12].

Частка ринку, прибуток, виживання і зростання - це індикатори поточної або минулої конкурентоспроможності. Оскільки ринки динамічні, динамічний погляд на конкурентоспроможність повинен враховувати потенціал майбутньої конкурентоспроможності і здатність пристосовуватися до змін ринкового середовища. У той час як останнє часто відноситься до можливостей підприємства, перше пов'язано зі змінами характеристик продуктів і процесів підприємства. Ці зміни часто називають інноваціями. Інновації є потенціалом для підвищення конкурентоспроможності, хоча підприємстві необхідно перетворювати інноваційні переваги в конкурентні переваги. Наприклад, покупці повинні бути впевнені в ймовірних характеристиках інноваційного продукту. Крім того, інновації конкурентів можуть підірвати інновації підприємства.

Інновації включають в себе інновації продукту (нові характеристики або корисності продукту, які відрізняють продукт підприємства від продуктів інших продавців), а також технологічні інновації (більш ефективні способи виробництва продуктів, включаючи зміни якісних характеристик виробничого процесу, таких як гнучкість, надійність, швидкість). Крім того, вихід на нові ринки збуту або використання нових (більш дешевих) ринків поставок може являти собою інновації, які потенційно змінюють конкурентоспроможність підприємства.

Продуктові інновації - це основний підхід до диференціації продукту підприємства від інших продуктів на ринку. Диференціація продуктів передбачає, що ціна продукту - не єдиний фактор, що визначає конкурентоспроможність. Індикатори для вимірювання інновацій продуктів варіюються від якісних індикаторів, які вимірюють наявність інновації, до кількісних індикаторів, які вимірюють кількість інновацій або їх частку в загальних продажах підприємства. Основне завдання полягає в тому, щоб вловити ступінь новизни або змін, пов'язаних з інновацією продукту, оскільки більш високий рівень новизни або руйнівності має на увазі більший потенційний вплив на конкурентоспроможність. Якщо інноваційний продукт має низький рівень новизни, наприклад якщо це в основному імітація інновації, впровадженої іншими підприємствами раніше, продуктова інновація буде мати невеликий потенціал підвищення конкурентоспроможності, якщо взагалі такий буде, а скоріше є індикатором обмеженої конкурентоспроможності підприємства.

Продуктова інновація може привести до відкриття нових ринків для інноваційної підприємства в разі, якщо продукт-інновація не має попередніх аналогів. Вихід на новий географічний ринок з існуючими продуктами - це ще один тип розширення ринку. Розширення ринку може служити потенціалом для підвищення конкурентоспроможності, наприклад, якщо воно дозволяє підприємством збільшувати обсяги виробництва та використовувати економії за рахунок масштабу [13].

Технологічні інновації часто пов'язані зі зниженням собівартості одиниці продукції, що дозволяє продавати продукцію за нижчою ціною. Порівняння витрат дозволяє отримати відносне положення підприємства на даному ринку з точки зору витрат. Однак підприємство може бути дуже конкурентоспроможною за витратами, але при цьому не обов'язково отримувати задовільний прибуток, особливо якщо цінова конкуренція є жорсткою. При такій ринковій структурі інноваційні процеси можна розглядати як захисну реакцію для утримання підприємства на ринку, а не як фактор підвищення конкурентоспроможності.

Тому для інновацій як продуктів, так і процесів важливо оцінювати ринкове середовище і конкурентну ситуацію підприємства, в якій відбуваються інновації.

Крім технологічних інновацій, підприємства можуть підвищити рентабельність за рахунок виявлення та використання більш дешевих джерел поставок. Це може включати аутсорсинг і офшорство діяльності, а також створення дочірніх компаній в місцях, які пропонують більш дешеві виробничі можливості.

Оскільки інновації в продуктах і процесах важко виміряти безпосередньо, замість них використовувалися індикатори, що вимірюють внесок в інновації. Ключовим показником в цьому відношенні є витрати на НДДКР. Додатковими показниками є кількість патентів або кількість кваліфікованих вчених. Однак галузеві особливості обмежують можливість прямого порівняння таких показників між компаніями. НДДКР і патенти - це види діяльності, які часто зустрічаються у виробництві, але менш актуальні для компаній в сфері послуг.

Можливості підприємства в контексті конкурентоспроможності включають в себе всі процедури і активи підприємства, які допомагають підприємству створити конкурентний потенціал і перетворити свій конкурентний потенціал в реальні конкурентні результати. У літературі визначено велику кількість можливостей, від людського капіталу до організаційного капіталу, включаючи ряд активів, які часто позначаються як нематеріальні активи. Попередній список можливостей підприємства включає:

- 1) навички та компетенції співробітників
- 2) активи знань
- 3) управлінська практика
- 4) ставлення керівництва (наприклад, прихильність інтернаціоналізації бізнесу)
- 5) корпоративна культура (і інші аспекти організаційного капіталу)
- 6) переваги володіння і можливості аутсорсингу
- 7) рекламні можливості і відносини з клієнтами
- 8) мережі і зовнішні зв'язки [14]

Існують різні заходи для вимірювання можливостей підприємств, часто якісні за своєю природою і засновані на спеціальних обстеженнях підприємств. Поки що було розроблено лише кілька заходів, доступних для підприємств в різних секторах і країнах з плином часу, в тому числі заходи щодо навичок і потенціалу освоєння (проведення власних НДДКР).

Ще одним аспектом можливостей підприємства є економія на масштабі і розмаху. Вони стали ближче до процесів управління, оскільки передбачається, що вони є результатом інвестицій та стратегій прийняття рішень, прийнятих керівництвом. Ефект масштабу можна наблизити до конкурентоспроможності за витратами і полегшити збільшення продажів на даному ринку, але він сильно розрізняється по галузях, на які технологічні зміни не впливають однаково. Однак економія на масштабі відображає здатність дізнатися про те, як переорієнтувати виробництво, щоб отримати вигоду від підвищення ефективності.

При вимірі конкурентоспроможності на рівні підприємства необхідно брати до уваги зовнішні фактори, які можуть стимулювати конкурентоспроможність, але знаходяться поза контролем однієї підприємства:

- 1) ефективність і дієвість соціальних і економічних інститутів
- 2) постанови уряду
- 3) інфляція
- 4) курси обміну
- 5) доступність і якість інфраструктури
- 6) система навчання
- 7) ринок праці (наявність кваліфікованої робочої сили)
- 8) фінансові ринки (наявність кредитного та венчурного капіталу, процентні ставки) [15]

Зовнішні фактори можуть сприяти або перешкоджати спробам підприємства успішно конкурувати на ринку. Оскільки деякі з цих факторів не розрізняються між компаніями в одній і тій же країні (наприклад, обмінні курси і деякі інститути, такі як правова система), вони представляють собою свого роду

фіксовані для країни ефекти. Інші зовнішні фактори розрізняються залежно від регіону і сектора (наприклад, ринку праці) і, отже, додають ще один рівень диференціації, який слід враховувати при порівнянні конкурентоспроможності компаній.

В останні десятиліття організації зіткнулися зі світом, який постійно змінюється і трансформується, що вимагає розвитку підприємницьких навичок, щоб забезпечити їх адаптацію до змін і сталість на глобальних ринках.

Незважаючи на різні існуючі визначення, автори спробували дати унікальне визначення концепції інновації, запропонувавши розуміти її як процес включення ідеї або нової поведінки в організацію. Стосунки зі створенням конкурентних переваг засновані на здатності компанії, в якій реалізуються ці інноваційні ідеї, задовольняти поточні і фактичні потреби ринку і ставати стійкими з плином часу без наслідування конкурентам [16].

Автори погоджуються, що 21 століття засноване на знаннях, інформації та інноваційній економіці. Успіх організації залежить від знань, досвіду, творчої активності і кваліфікації співробітників, при цьому акцент робиться на безперервне навчання, дослідження і розробки. Ще в 1986 році підкреслили, що «організації можуть отримати конкурентну перевагу тільки за рахунок ефективного управління сьогодні і одночасно створюючи інновації для завтрашнього дня», і припустили, що «можливо, немає більш нагальною управлінської проблеми, ніж збалансоване управління інноваціями». Визначають далекоглядне лідерство, а також людей, структури і цінності як важливі чинники, що впливають на те, чи отримує організація вигоди від інновацій. Інновації як і раніше розглядаються як найважливіший двигун економічних показників [17].

Конкурентна перевага виникає з хорошою продуктивністю, яку компанія може розвинути в залежності від використання ресурсів і потенціалу для розвитку нових навичок, за допомогою яких їй вдається гарантувати її сталість всередині, навіть якщо конкуренція також здійснює діяльність. для підтримки свого статусу на ринку.

Успіх компанії в процесі розвитку конкурентних переваг полягає не тільки в створенні вартості за рахунок цінних ресурсів, які важко імітувати і замінити, але і пов'язаний з додатковою роботою, яка проводиться компанією для забезпечення стійкості конкурентних переваг з плином часу. Конкурентна перевага є стійкою, якщо компанії вдається зберігати розробки за умови, що вони відповідають умові неповторності й незамінності, за підтримки того, що деякі автори представляють собою інновації, щоб розуміти це як стійку конкурентну перевагу для компаній, що працюють у функціональній сфері для інтеграції чогось нового [18].

1.2 Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції

Поряд з теоретичними дослідженнями сутності конкуренції та конкурентоспроможності в економічній літературі давно обговорюється проблема практичної оцінки конкурентоспроможності. Можна констатувати, що в плані оцінки конкурентоспроможності продукції на сьогоднішній день досягнуто певних успіхів, розроблені цілком прийнятні методи оцінки конкурентоспроможності ідентичних товарів і послуг. Складніше оцінити конкурентоспроможність підприємств. Незважаючи на те, що певні кроки в цьому напрямку зроблені і робляться, економісти досі не розробили універсальної і загальновизнаною методології комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

У той же час існує потреба в оцінці конкурентоспроможності підприємства, оскільки в ринковій економіці оцінка його конкурентного становища є невід'ємним елементом діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта. Вивчення конкурентів і умов конкуренції в галузі потрібно підприємству, перш за все, для того, щоб визначити, які його переваги і недоліки в порівнянні з конкурентами, і зробити висновки, що дозволяють підприємству розробити власну успішну конкурентну стратегію і підтримувати

конкурентоспроможність. Визначення конкурентоспроможності підприємства - невід'ємний елемент діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Зокрема, оцінка конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта необхідна для того, щоб:

- 1) розробити заходи по підвищенню конкурентоспроможності;
- 2) підібрати контрагентів для спільної діяльності;
- 3) скласти програми виходу підприємства на нові ринки;
- 4) здійснити інвестиційну діяльність;

У будь-якому випадку оцінка конкурентоспроможності підприємства має на меті: визначити положення підприємства на ринку [19].

Разом з оцінкою конкурентоспроможності продукту на підприємстві, також проводиться аналіз конкурентної продукції, що дозволяє широкому колу зацікавлених сторін приймати більш обґрунтовані рішення згідно зі своїми ролями і виробити більш чітке уявлення про те, яке місце займає компанія в більш широкому ринковому ландшафті.

Дані, отримані в результаті аналізу конкурентних продуктів, можуть бути критично важливим ресурсом для продуктових команд. Це розуміння може допомогти виявити прогалини в продукті, викликати нові ідеї та стимулювати подальші інновації продукту. Продуктові команди повинні постійно вивчати недоліки своїх конкурентів, дозволяючи їм залишатися на крок попереду, покращуючи можливості свого продукту.

Команди продажів повинні бути добре поінформовані про всі товари конкурентів для того, щоб найкращим чином позиціонувати свої власну для потенційних клієнтів. Швидше за все, потенційний клієнт розмовляє з декількома компаніями, порівнюючи кожен з них. Участь в передбачуваних зустрічах з чітким розумінням нюансів продуктів конкурентів може мати значний вплив під час обговорення продажів.

Щоб бути успішним маркетологом, важливо розуміти, як компанія займає лідируючі позиції на конкурентному ринку і як вона взаємодіє з цільовою аудиторією. Маркетологи повинні розбиратися в продуктах конкурентів,

відточувати повідомлення, позиціонування і повторювані тенденції. Маркетологи можуть використовувати інформацію, отриману в результаті конкурентного аналізу продукту, для розробки більш переконливих формулювань, маркетингових стратегій і кампаній, підкреслюють конкурентні переваги своїх рішень.

Для груп по роботі з клієнтами інформація, зібрана в результаті аналізу конкурентних продуктів, дозволяє їм підвищити загальну задоволеність продуктом і утримання клієнтів. Наприклад, припустимо, що клієнт з групи ризику згадує, що шукає іншу компанію. Якщо ваше контактна особа буде добре підготовлено до стратегічного реагування, це може вирішити, чи залишиться він на борту. Тримати їх в курсі всіх оновлень продуктів, змін та інновацій конкурентів має вирішальне значення для успішного діалогу з клієнтами і показників утримання.

Керуючі команди завжди шукають способи зробити свою компанію більш успішною і прибутковою. Хоча лідери завжди співзвучні ринкового ландшафту, вони не завжди знають всі тонкощі продуктів конкурентів. Надання керівникам надійного звіту із зібраною інформацією може допомогти їм краще визначити наступні кроки компанії, оскільки вони визначають і втілюють в життя своє довгострокове бачення [20].

Основне завдання кожного економіста, який вивчає проблему оцінки конкурентоспроможності підприємств, - знайти критерії конкурентоспроможності, її джерела та фактори. Аналіз економічної літератури з даної теми дозволяє виділити кілька підходів до вирішення сформульованої проблеми.

Говорячи про класифікацію існуючих методів, в першу чергу відзначимо, що економісти запропонували величезну кількість різних методів оцінки конкурентоспроможності підприємств (їх налічується кілька десятків). Існує безліч їх класифікацій: по теоретичному змісту, за формою відображення результатів оцінки, за формою математичної зв'язку показників і ряд інших.

Перша думка, яка приходить в голову при вирішенні задачі оцінки конкурентоспроможності підприємства, полягає в тому, що конкуренція компаній в ринковій економіці приймає форму конкуренції продуктів, а здатність компанії прямо конкурувати на певному товарному ринку залежить від конкурентоспроможності свого продукту. Це положення неодноразово підтверджується економічною практикою, яка свідчить про те, що переважна більшість конкурентоспроможних компаній представлено на ринку конкурентоспроможною продукцією. І навпаки, складно уявити успішне підприємство, яке виробляє продукцію, яка не користується попитом у споживачів. В рамках такого підходу взаємозв'язок між конкурентоспроможністю продукту і успіхом компанії настільки сильна, що ці категорії практично ідентифікуються.

Продуктові методи засновані на судженні про те, що оцінка конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта може проводитися через оцінку конкурентоспроможності його продукції: чим вище конкурентоспроможність продукту, тим вище конкурентоспроможність підприємства. Крім того, для визначення конкурентоспроможності продукції використовуються різні маркетингові методи, більшість з яких заснована на знаходженні співвідношення ціни і якості продукції. Є багато способів знайти це співвідношення.

Показник конкурентоспроможності підприємства, як правило, визначається шляхом знаходження середньозваженого значення серед показників конкурентоспроможності для кожного виду продукції, де в якості ваг використовуються обсяги продажів відповідного виду продукції:

$$K = \sum a_i * k_i \quad (1.1),$$

де, K - конкурентоспроможність досліджуваного підприємства;

a_i - питома вага i -го виду продукції в загальному обсязі продажів;

k_i - конкурентоспроможність i -го виду продукції.

Розрахунок показника конкурентоспроможності по кожному виду продукції ведеться з використанням економічного і параметричного індексів:

$$k_i = \frac{\Pi}{E} \quad (1.2),$$

де, k_i - конкурентоспроможність i -го виду продукції;

Π - параметричний індекс;

E - економічний індекс.

Параметричний індекс відображає оцінку сукупності властивостей (параметрів) аналізованого продукту щодо конкуруючого (еталонного) продукту і визначається шляхом підсумовування часткових параметричних показників по кожному оцінюваному параметру аналізованого виду продукту з урахуванням відповідних вагових коефіцієнтів:

$$\Pi = \sum b_i * p_i \quad (1.3),$$

де, Π - параметричний індекс;

b_i - ваговий коефіцієнт i -го параметра;

p_i - частковий параметричний індекс i -го параметра продукції.

У свою чергу, кожен з часткових індексів по відповідному параметру розраховується як відношення фактичного значення оцінюваного параметра аналізованого продукту до значення відповідного показника конкуруючих продуктів (або еталонних продуктів, обраних для бази порівняння). Перелік оцінюваних параметрів продукту, а також ваговий коефіцієнт кожного з параметрів встановлюються експертами.

$$p_i = \frac{g_a}{g_e} \quad (1.4),$$

де, p_i - частковий параметричний індекс i -го параметра продукції;

g_a - фактичне значення оцінюваного параметра;

g_e - еталонне значення оцінюваного параметра.

Економічний індекс визначається як відношення загальної вартості споживання аналізованої продукції до загальної вартості споживання конкуруючої (еталонної) продукції.

$$E = \frac{B_a}{B_e} \quad (1.5),$$

де, E - економічний індекс;

B_a - сукупні витрати споживання аналізованої продукції;

B_e - еталонні витрати споживання.

Загальна вартість споживання включає як вартість придбання самого продукту, так і вартість його експлуатації, покупки витратних матеріалів, технічного обслуговування (включаючи ремонт) і утилізації.

Деякі дослідники пропонують використовувати свою частку ринку в якості індикатора конкурентоспроможності продукції, що є більш точним відображенням конкурентоспроможності.

До безперечних переваг такого підходу можна віднести те, що він враховує одну з найважливіших складових конкурентоспроможності підприємства - конкурентоспроможність його продукції. Дійсно, важко уявити успішну компанію без портфеля конкурентоспроможних продуктів.

Недоліки полягають в тому, що конкурентоспроможність продукції не збігається зі стійкою конкурентною перевагою підприємства, оскільки будь-які цінові або якісні переваги продукції відносно швидко копіюються конкурентами, і економічні вигоди від них зникають. Також певні претензії викликає зниження конкурентоспроможності продукції з оцінкою співвідношення ціна-якість без врахування ступеня її інноваційності, що має велике значення при позиціонуванні продукції на ринку.

Крім того, використання даної групи методів передбачає порівняння аналогічних товарів. У той же час розвиток товарно-грошових відносин призводить до все більш загострення відмінностей в економічних умовах підприємств, їх більшої диверсифікації, більшої диференціації товарів і послуг. Стає все складніше визначити чіткі географічні кордони того чи іншого ринку, скласти список конкуруючих товарів, що тягне за собою низьку придатність таких методів для оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Однак основним недоліком такого підходу є те, що він дозволяє отримати дуже обмежене уявлення про переваги і недоліки підприємства, оскільки його конкурентоспроможність виражається в конкурентоспроможних продуктах і не впливає на інші аспекти його діяльності. Дійсно, конкурентоспроможність продукції відображає рівень попиту на продукцію, а конкурентоспроможність підприємства відображає рівень ефективності економічної діяльності. Невипадково господарська практика рясніє прикладами невдач господарюючих суб'єктів, які виробляють висококонкурентну продукцію. Причина тому - фундаментальна суперечність між конкурентоспроможністю підприємства та конкурентоспроможністю його продукції.

Справа в тому, що конкурентоспроможність продукції оцінюється в першу чергу з точки зору задоволення потреб покупця. Конкурентоспроможність підприємства оцінюється з точки зору інтересів власника (менеджменту, інвестора) господарюючого суб'єкта. Іншими словами, чим нижче ціна товару, тим вище його конкурентоспроможність. Однак чи може така ціна забезпечити необхідну економічну ефективність для подальшого розширеного відтворення підприємства - велике питання. Підприємство, яке виробляє навіть найкращі продукти, але робить це з хронічними збитками, не може бути конкурентоспроможним.

У той же час неприпустимість виділення категорій «конкурентоспроможність підприємства» і «конкурентоспроможність продукції» була далеко не завжди очевидною. Дійсно, основною ключовою компетенцією в індустріальній економіці було виробництво продукції. Тому ще

в першій половині XX століття суть оцінки конкурентоспроможності підприємства зводилася до оцінки конкурентоспроможності його продукції. Таким чином, продуктові методи історично були першими методами оцінки конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів.

З розвитком постіндустріальної економіки, коли структура підприємства стала набагато складніше, ніж просто складальний цех, кількість ключових компетенцій компанії, необхідних для успіху, значно збільшилася. Зі збільшенням кількості ключових компетенцій важливість виробничої функції неминуче стала знижуватися. Більш того, в сучасній економіці, коли технології дозволяють делегувати збірку товарів субпідрядним організаціям (часто географічно розташованих в інших країнах) без втрати якісних характеристик продукції, матеріальний процес виробництва все менше визначає конкурентоспроможність компанії. В цих умовах кардинальні відмінності виявляються між оцінкою конкурентоспроможності підприємства і оцінкою конкурентоспроможності його продукції [21].

Після співставлення продукції підприємств необхідно отримати значення щодо зальної конкурентоспроможності підприємств після введення інновацій. Для цього можна використати метод, заснований на теорії ефективної конкуренції

Плюсами цього методу є те, що у якості основного інструменту аналізу конкурентоспроможності використовується співставлення показників стану підприємства з показниками підприємств-конкурентів та з середньогалузевими показниками.

На ефективність діяльності кожної зі служб впливає велика кількість факторів – ресурсів підприємства; оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів.

В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників чи критеріїв конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника.

Допомагає виявити сильні і слабкі сторони одного підприємства стосовно іншого, розробити управлінські дії щодо посилення слабких місць.

Мінусом цього методу є те, що досить складно зібрати всю необхідну інформацію; для достовірної оцінки необхідно здійснювати дуже осяжні та трудомісткі розрахунки.

Здійснюється в три поступові етапи:

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства.

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами.

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО), були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника.

Отже, конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$\text{ККО} = 0,15\text{ЕО} + 0,29\text{Ф0} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ} \quad (1.6),$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

ЕО – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФП – значення критерію фінансового положення організації;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином.

$$\text{ЕО} = 0,31\text{В} + 0,19\text{Ф} + 0,4\text{Рп} + 0,1\text{ПП} \quad (1.7),$$

де В – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф – відносний показник фондovіддачі;

Рп – відносний показник рентабельності товару;

Пп – відносний показник продуктивності праці.

$$\Phi\P = 0,29K_a + 0,2K_{\Pi} + 0,36K_{\text{Л}} + 0,15K_o \quad (1.8),$$

де K_a – відносний показник автономії організації;

K_{Π} – відносний показник платоспроможності організації;

$K_{\text{Л}}$ – відносний показник ліквідності організації;

K_o – відносний показник обіговості обігових засобів.

$$EЗ = 0,37R_{\Pi} + 0,29K_3 + 0,2K_{\text{М}} + 0,14K_{\text{П}} \quad (1.9),$$

де R_{Π} – відносний показник рентабельності продаж;

K_3 – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$K_{\text{М}}$ – відносний показник загрузки виробничих потужностей;

$K_{\text{П}}$ – відносний показник ефективності реклами.

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності [22].

1.3 Вплив інновацій на конкурентоспроможність

Виходячи з передумови, що інновації - це не тільки питання технологічних розробок, необхідно проаналізувати наслідки використання інновацій в організації, з огляду для чого вони використовуються в діяльності, спрямованої на розробку продуктів і послуг, а також в стратегії і тактиці реструктуризації [23]. Щоб домогтися успіху в конкурентній боротьбі, компаніям необхідно не тільки створювати нові ідеї, нові продукти та інноваційні стратегії, а також правильно ними управляти. Систематичний розвиток інноваційних і творчих здібностей і управління ними підвищує конкурентоспроможність компаній. Управління інноваціями стає важливим фактором економічного зростання і стійкості компаній. Ефективне використання ресурсів, задоволення мінливих

потреб ринку і забезпечення конкурентної переваги можливо тільки шляхом формування стратегій, сумісних з організаційною структурою, логікою і культурою, з метою розвитку інноваційних навичок і ефективного управління інноваційним процесом [24].. Інновації, які впливають на конкурентоспроможність підприємств, класифікуються наступним чином:

- 1) за характером відносин: соціально-економічні, організаційні, технологічні інновації;
- 2) за сферою поширення: виробничі, управлінські, технічні та соціальні інновації;
- 3) по предметно-змістовній структурі: продуктові та процесні інновації.

Завдяки даній класифікації можна виділити основні напрямки впливу інновацій на конкурентоспроможність [25].

Таблиця 1.1

Вплив видів інновацій на конкурентоспроможність підприємств

Види інновацій	Вплив на конкурентоспроможність
Соціально-економічні	Оптимізація використання ресурсів, наприклад фінансових, для підвищення порівняльних і конкурентних переваг, підвищення рентабельності інвестицій, що призводить до зменшення витрат і підвищення конкурентоспроможності
Організаційні	Реалізація творчих ідей з метою розробки і створення нових методів і форм управління. У зв'язку з цим виникає перебудова системи управління, що призводить до прибутку і конкурентоспроможності
Технічні	Використання нової техніки, впровадження простіших форм управління технікою для зменшення витрат на експлуатацію та використання ресурсів виробництва
Соціальні	Поліпшення умов праці, проведення тренінгів та інших заходів для підвищення мотивації співробітників. Якість і вмотивованість робочої сили визначає здатність економічного суб'єкта здійснювати власні НДДКР або копіювати нові продукти у інших підприємств
Продуктові	Поліпшення споживчих властивостей товару для споживачів і підвищення конкурентних переваг на ринку
Процесні	Перетворення, що вносяться до процесів, що проходять на підприємстві, приведуть до зниження витрат, вартості, підвищення якості, порівняльних та конкурентних переваг

Джерело: [26]

Бізнес-модель дає компаніям дорожню карту для визначення рішень, прийнятих на ринку і є його частиною, що є основою для побудови стратегій і тактик, спрямованих на створення вартості. Розуміючи, що ціннісна пропозиція, зроблена для клієнта, є основою для побудови бізнес-моделі, яка включає в себе поєднання ресурсів і процесів, важливо відзначити, що інновації на даному етапі надаються в тій мірі, в якій компанії вдається дати клієнту пропозицію з диференційованої цінністю порівняно з конкурентами, де використання інновацій пов'язано не тільки з поліпшенням процесу маркетингу товарів і послуг.

Включення використання інновацій в процес побудови бізнес-моделі дозволяє компаніям спрямовувати свою карту діяльності відповідно до динаміки трансформації і бути присутнім в ринкових змінах, що призводить до розвитку елемента конкурентної переваги перед компаніями, які тільки направляють використання інновацій для розробки продуктів і послуг, які з часом часто імітуються і замінюються. Крім того, бізнес-модель, яка включає в себе впровадження і просування бізнес-інновацій, дозволяє організації заново винаходити себе за допомогою ресурсів і власних процесів, знижуючи додаткові фінансові витрати, які можуть означати придбання нових ресурсів для задоволення потреб навколишнього середовища [27].

З огляду на, що організації є частиною постійно мінливого середовища, їм не повинен бути чужим аналітичний потенціал, який компанії повинні розвивати, щоб реагувати на динамічну трансформацію agile шляхом вивчення і визнання нових можливостей, за допомогою яких вони можуть забезпечити досягнення конкурентних переваг. Перетворення середовища і здатність до реагування, яку розвивають організації, включають в себе додаткову підприємницьку здатність змінювати бізнес-модель, де використання інновацій набуває великого значення з урахуванням створюваних наслідків для нових продуктів і процесів.

Включення інновацій в бізнес-модель має великий вплив на діяльність компанії, з огляду на, що їй вдається вийти за рамки застосування нової ідеї про

продукт або послугу, дозволяючи змінити ряд дій, пов'язаних з побудовою ціннісного пропозиції, щоб клієнт, який визначає канали збуту, сегментацію клієнтів, вибір ключових ресурсів і відносини з клієнтами, де інноваційний імпульс починається з дій по реструктуризації всередині організації [28].

Очікується, що після внесення змін до традиційну організаційну структуру відбудеться зміна поведінки окремих осіб по відношенню до компанії, що призведе до інновацій в запасі управління людськими ресурсами.

Здатність розвивати організаційну культуру, в якій всі співробітники слідує параметрам орієнтованої поведінки на інновації, залежить від стилю лідерства, який є у менеджерів та адміністраторів організації, де обидві ініціативи оцінюються як прихильність співробітників розвитку нових ідей, які сприятимуть досягненню цілей, поставлених компанією.

В рамках організаційної культури, заснованої на інноваціях, співробітники отримують підтримку в процесі створення нових ідей, при цьому усвідомлюючи, що не кожна нова ідея запускає щось хороше для компанії, що не знижує їх імпульс, оскільки у них є впевненість в тому, що виникнення нових ідей помилка або збій в інноваційному процесі не будуть покарані, це розуміється як частина ризику інновацій. Впевненість співробітників полягає в мотивації менеджерів, які розуміють, що досягнення конкурентних переваг може бути досягнуто тільки за рахунок збільшення кількості інновацій [29].

Пов'язуючи організаційну культуру з керуванням інноваціями, вона заснована на волі співробітників, оскільки не існує будь-яких правил, за допомогою яких можна було б виконувати конкретні дії, спрямовані на розвиток конкурентних переваг, які вимагають використання підходу до управління або розробки інновацій. Будучи принципом, заснованим на волі людей, це ключові підприємства, що забезпечують простір для спілкування, мотивації і творчості.

Розуміючи, що консолідація організаційної культури інновацій полегшує процес створення знань за рахунок заохочення творчих здібностей і вивчення інтелектуальних навичок співробітників, необхідно відзначити важливість,

генерування, інтеграції та поширення знань як ключового активу в компаніях, з якими вони досягають розвитку конкурентних переваг.

Створення конкурентних переваг за рахунок інноваційної частини організаційної культури, заснованої на корпоративних ресурсах, де велика увага приділяється людським ресурсам як джерела стійкості і корпоративної прибутковості. Співробітники як ресурс компанії мають ряд можливостей, якими можна управляти і розвивати як засіб реагування на динаміку цього зміни в середовищі, як тільки компанія доб'ється управління цими можливостями. стає відповідальною особою за генерацію, інтеграцію і поширення знань.

Саме завдяки інноваційній організаційній культурі організації розширюють можливості своїх людських ресурсів для генерації знань всередині компанії, які представляють собою сировину для отримання конкурентних переваг, які можуть бути стійкими і неповторними на ринку, поки це складні конкретні знання і розшифровка конкуренції, в цьому сенсі можна пов'язати включення і використання інновацій в компаніях з діяльністю, спрямованою на створення нових знань і навчання, яке відбувається навколо них.

Знання можуть бути отримані всередині компанії за допомогою їх власного досвіду навчання, який потім застосовується для розвитку переваг, однак деякі автори стверджують, що організації також підвищують свої навички, спрямовані на конкурентоспроможність, в тій мірі, в якій вони зможуть засвоювати і застосовувати знання. генерується його конкурентами з метою надання цінності ринку. Знання, які є результатом процесу навчання в організації, набувають великого значення і стають фундаментальним елементом стратегічного розвитку компаній, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність і їх здатність реагувати на мінливу і все більш глобалізовану середу [30].

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність – це здатністю підприємств конкурувати, збільшувати свій прибуток і рости. Вона заснована на витратах і цінах, але, більшою мірою, на здатності підприємств використовувати технології, а також на якості і характеристики продукції

Конкурентоспроможність визначається не тільки внутрішніми факторами підприємства, але і зовнішніми. Серед безлічі зовнішніх факторів, таких як інституціональна і нормативна база, надання інфраструктури, освіта, грошово-кредитна середовище (інфляція, обмінні курси) і ринки факторів виробництва, ринкова структура ринків, на яких працює підприємство, має особливе значення. Структура ринку формує конкурентоспроможність, в той час як в динамічній перспективі конкурентна діяльність підприємств може змінити структуру ринку.

Показник конкурентоспроможності підприємства, як правило, визначається шляхом знаходження середньозваженого значення серед показників конкурентоспроможності для кожного виду продукції, де в якості ваг використовуються обсяги продажів відповідного виду продукції.

Деякі дослідники пропонують використовувати свою частку ринку в якості індикатора конкурентоспроможності продукції, що є більш точним відображенням конкурентоспроможності.

Планування і управління інноваційною діяльністю – важливий і складний процес, так як індивідуальність підприємницького середовища і динаміка її змін весь час зростають. Інновації, які впливають на конкурентоспроможність підприємств, класифікуються наступним чином:

- 1) за характером відносин: соціально-економічні, організаційні, технологічні інновації;
- 2) за сферою поширення: виробничі, управлінські, технічні та соціальні інновації;
- 3) по предметно-змістовній структурі: продуктові та процесні інновації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

2.1 Аналіз господарсько-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь»

Історію ПрАТ "Оболонь" можна віднести до 1974 року, коли почався намів майданчика, який використовувався для будівництва пивоварні. Час відкриття виробництва збігається з Олімпійськими іграми 1980 року. У 1980 році Київська пивоварня-3, яка співпала з 22-ми Олімпійськими іграми, офіційно відкрила та випустила першу партію пива. У 1986 році на базі київського пивоварного заводу №3 було створено безалкогольне пивне товариство «Оболонь», до складу якого також входять київська пивоварня №1, київська пивоварня №2 та пивоварня Фастів. У 1993 році приватизоване підприємство отримало юридичний статус закритого акціонерного товариства [31]. Характеристика найменування підприємства наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Підприємство і його організаційно-правова форма

Показник	Деталізація
Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"
Скорочена назва	ПРАТ "ОБОЛОНЬ"
Організаційно-правова форма	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
Форма власності	Недержавна власність

Джерело: [32]

Місія підприємства полягає в тому, що на підприємстві щодня працюють, щоб бути першими і не залишити спраглих на планеті [33]. Приватне акціонерне товариство "Оболонь" та його дочірні підприємства виробляють і реалізують різні марки пива, мінеральної води, безалкогольних напоїв та слабоалкогольних напоїв.

Основним видом діяльності залишається за КВЕД є 11.05 Виробництво пива, а іншими видами діяльності є: 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків; 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв; 11.06 Виробництво солоду; 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки; 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі [34]. Структура «Оболонь» сформувалася під впливом стратегії розвитку, спрямованої на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційні методи, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність. Підприємства корпорації «Оболонь» представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Підприємства ПрАТ «Оболонь»

Назва	Місце розташування	Вид діяльності
Головне підприємство		
ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	Київська область, м. Київ	Виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води, сушка пивних гранул.
ПрАТ «Тетіс»	Київська область, м.Київ	Продаж питної води AquaBalance, електропостачання
Дочірні підприємства		
ТОВ «ПИВОВАРНЯ ЗІБЕРТА»	Київська область, Фастів	Виробляють пиво, квас та безалкогольні напої.
ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	Хмельницька область, Красилів	Виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води.
Територіально віддалені цехи		
Виробничий комплекс ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	Кіровоградська область, м. Олександрія	Виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, обробка ПЕТ-контейнерів, виробництво бинтів та ПЕТ-заготовок.
Солодовий завод ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	Хмельницька область, смт Чемерівці	Виробництво солоду.
Підприємства з корпоративними правами		
ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»	Сумська область, м. Охтирка	Виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду та мінеральної води.
ПрАТ «Бершадський комбінат»	Вінницька область, м. Бершадь	
ПрАТ «Дяtkівці»	Івано-Франківська область, Коломия	Виробництво солоду
ТОВ "ФК "Оболонь"	Київська область, м.Київ	Футбольний клуб "Оболонь"

Джерело: [35]

Керівництво підприємства наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Керівництво ПрАТ «Оболонь»

Керівник	Посада	Вид діяльності
Олександр Слободян	Президент	Стратегічне та оперативне планування
Сергій Блощаневич	Голова Наглядової ради, директор з управління персоналом	Організовувати роботу співробітників, регулювати трудові та управлінські відносини, розвиток працівників, координувати соціальні проекти.
Ігор Булах	Генеральний директор	Стратегічне планування, управління роботою, безпека праці.
Юрій Меленчук	Директор з продажу	Організовувати продаж різних продуктів
Василь Шилов	Директор з маркетингу	Стратегічний маркетинговий план, розробка заходів з просування бренду для різних медіаресурсів. Реклама, зв'язки з громадськістю та засоби масової інформації
Дмитро Буга	Фінансовий директор	Стратегічний аналіз, поточне та оперативне планування. Керувати національною всеосяжною корпоративною структурою
Андрій Ярешко	Директор з корпоративних питань та розвитку	Розвивати підприємства з правами юридичних осіб, реалізовувати диверсифікацію бізнесу юридичних осіб, розвивати торгівлю брендами та мережу підприємствових магазинів «O-market»
Олександр Чуб	Директор з зовнішньоекономічних питань	Зовнішньоекономічна діяльність, розвиток експортного ринку, імпорتنний бізнес
Віта Ломакіна	Директор з матеріально-технічного постачання	Управління та координація централізованого постачання сировини та реалізації сировини власного виробництва
Олександр Пшеничний	Директор з інформаційних технологій	Впровадження нових технологій, управління інформаційними ресурсами, безпека та розвиток усіх процесів інформатизації компанії, а також управління інвестиціями в ІТ для підвищення продуктивності та впровадження інновацій.
Іван Горбань	Технічний директор	Управління технічним обладнанням, оновлення та модернізація, розробка та реалізація інвестиційних проектів.

Джерело: [36]

Оскільки основним видом діяльності підприємства є виробництво пива, то глобальний та український ринок необхідно розглядати саме виробництва пива.

Початок захворювання коронавірусом (COVID-19) і пов'язане з цим введення правил ізоляції і соціального дистанціювання в багатьох країнах вплинули на споживання і продаж пива на місцях. Навпаки, ця тенденція привела до збільшення попиту на послуги доставки додому і пакети з собою через онлайн-платформи. Крім того, зростаюча доступність крафтового і спеціалізованого пива, звареного з екзотичними смаками, такими як шоколад, мед, солодка картопля і імбир, сприяє подальшому зростанню ринку. Безалкогольне і низькокалорійне пиво також набирає популярність серед молоді. Крім цього, крос-культурні звичаї і зростаючий західний вплив є одними з факторів, що збільшують глобальні продажі пива.

У 2015 році світовий ринок пива склав 498,66 млрд доларів США (в перерахунку на роздрібні ціни). До 2025 року світовий ринок пива, за прогнозами, досягне 710,89 млрд доларів США (в роздрібних цінах), тим самим збільшуючись в середньому на 3,72% в рік. рік на період 2020-2025 рр. Це зростання в порівнянні з ростом приблизно на 3,42% в рік, зареєстрованим в 2015-2019 роках.

Середнє споживання на душу населення в вартісному вираженні досягло 112,45 дол. США на душу населення (в роздрібних цінах) в 2015 році. У наступні п'ять років воно росло із середньорічним темпом зростання 2,96% в рік. У середньостроковій перспективі (2025 г.) прогнозується уповільнення зростання показника і його середньорічний темп зростання 2,78% [37].

Одна з найважливіших тенденцій на ринку пива - це зміщення споживчих переваг у бік слабоалкогольного і безалкогольного пива, а також крафтового пива. У той час як споживання алкоголю знизилося, споживання пива в усьому світі збільшилася. Крім того виробники пива в усьому світі більше уваги приділяють якості, а не кількості. На ринку спостерігається зростання числа невеликих і незалежних пивоварних заводів, які продають на місцевому ринку безпосередньо споживачам. Вони намагаються створити єдиний досвід для своїх

клієнтів, запрошуючи їх у пивоварні, щоб спробувати і дізнатися більше про весь процес.

В останні кілька років на пивному ринку спостерігається активна діяльність зі злиття і поглинання. Поява безлічі невеликих і незалежних крафтових пивоварень в якийсь момент посилило тенденцію до консолідації, а, отже, і кількість угод про злиття і поглинання. Зокрема, InBev несе відповідальність за більшу частину угод, які відбулися за останнє десятиліття. Компанія відома своїм прагненням до зниження витрат і досягнення синергетичного ефекту. Фактично, одним з найбільших корпоративних злиттів в історії стала угода між провідними світовими пивоварами - Anheuser-Busch InBev і SABMiller в 2016 році. Поглинання вартістю понад 100 мільярдів доларів США забезпечує вихід AB InBev на країни, що розвиваються і континенти. таких як Китай, Південна Америка і Африка, де ринок пива набирає обертів [38].

Китай був провідним виробником пива за обсягом виробництва в 2020 році. В цьому році в Китаї було зварено близько 341,11 мільйона гектолітрів пива. Сполучені Штати були другим за величиною виробником пива в тому році з обсягом виробництва 211,17 млн гектолітрів.

Виробництво європейського пива

Незважаючи на скромний рівень виробництва пива в порівнянні з Китаєм, багато з найвідоміших і високо цінованих сортів пива беруть свій початок в Європі. Наприклад, Hefeweizen має своє коріння в Німеччині, India Pale Ale, як кажуть, був створений британськими пивоварами в 18 столітті, а Pilsner названий на честь міста в сучасній Чеській Республіці. Німеччина лідирує в Європі по виробництву пива - близько 95 мільйонів гектолітрів в 2016 році.

Провідні світові пивоварні компанії

Світовий ринок пива дуже сконцентрований: кілька компаній контролюють значну частку ринку. На бельгійський пивний гігант Anheuser-Busch InBev в 2017 році довелося 31,4% світового виробництва пива. Найбільші регіони виробництва компанії перебували в Латинській Америці. Компанія

Heineken, штаб-квартира якої знаходиться в Нідерландах, також контролює значну частку світового ринку пива - 11,2 відсотка [39].

Одними за найбільших виробників пива є Asahi Group Holdings Ltd., Anheuser-Busch InBev, Beijing Yanjing Brewery Company Limited, Carlsberg Group, Diageo plc, Dogfish Head Craft Brewery Inc., Heineken N.V., Sierra Nevada Brewing Co., Grupo Modelo, United Breweries Group, Oettinger Brauerei GmbH, Kirin Holdings Co. Ltd., Molson Coors Brewing Company і Tetra Laval.

Український ринок пива є одним із розвинених промислових ринків з високим експортним потенціалом.

Згідно з даними Бюро ефективного регулювання BRDO, пиво є лідером продажів у сфері алкогольних напоїв, на нього припадає 35% ринку. В Україні існує 241 пивоварні, у тому числі 204 невеликі пивоварні ємністю 300 000 літрів. Невеликі пивоварні виробляють крафтове пиво, але на їх частку припадало близько 3% загального ринку пива у 2019 році. Дохід від податку на споживання промислових товарів до бюджету на 2019 рік перевищило 4,6 млрд грн. В Україні поняття "крафтове пиво" та "дрібний виробник пива" не були чітко визначені законом.

Водночас ринок пива в Україні сьогодні знаходиться у важкій ситуації, головним чином через зменшення виробництва та споживання продуктів на ринку. По-перше, це пов'язано з погіршенням соціально-економічної ситуації в країні, зниженням купівельної спроможності громадян та глобальною боротьбою з коронавірусною хворобою (COVID-19).

Крім того, на розвиток пивної промисловості впливають законодавчі нововведення, такі як прирівнювання пива до алкогольних напоїв, підвищення податків на споживання та зміна ліцензійних та рекламних умов. В результаті це призводить до збільшення регуляторного та податкового навантаження на пивоварні та робить пивоваріння збитковим.

За даними Державної податкової служби, станом на 1 червня 2020 року загальна кількість підприємств, які отримали ліцензії на виробництво алкогольних напоїв (пива), становить 241, що становить 56% від загальної

кількості власників ліцензій, що здійснюють господарську діяльність на виробництво алкогольних напоїв (414-за даними Державної податкової служби 1 вересня 2020 року).

Внутрішній ринок пива є високоінтегрованим, і його найбільшим представником є наступні підприємства: ПРАТ «АБІнБев Ефес Україна», ПАТ "Карлсберг Україна", ПрАТ "Оболонь" та ТОВ "Перша приватна пивоварня" [40].

Частка обсягу виробництва пива великими та середніми підприємствами (9 виробників пива) складає 87% від загального обсягу виробленого пива в Україні.

Частка ринку ПрАТ «Оболонь» показує ринкову силу компанії та є відносною часткою компанії у загальному доході, що відноситься до її основної діяльності. Частка ПрАТ "Оболонь" показана на рисунку 2.1.

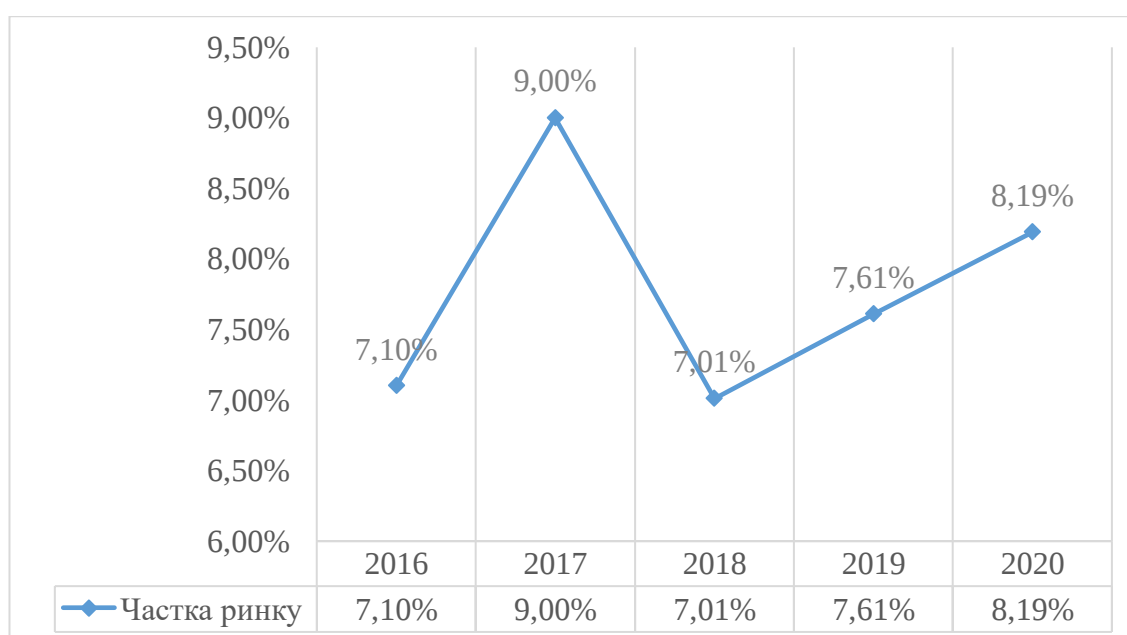


Рисунок 2.1 – Частка ПрАТ «Оболонь» на ринку виробництва пива,
2016 - 2020 рр., %
(джерело [41])

У 2017 році компанія мала найбільшу частку на ринку - 9%. У наступні роки цей показник не піднімався вище 8,2%. Однак після жакливого 2018 року ПрАТ «Оболонь» почав поступово збільшувати свої показники до рівня 2017 року.

Позиція ПрАТ "Оболонь" на ринку показує позиції компанії серед компаній, які займаються тією ж або подібною діяльністю, яка ранжується відповідно до доходу, отриманого компанією в тому році. Положення ПрАТ «Оболонь» на ринку показано на рисунку 2.2.

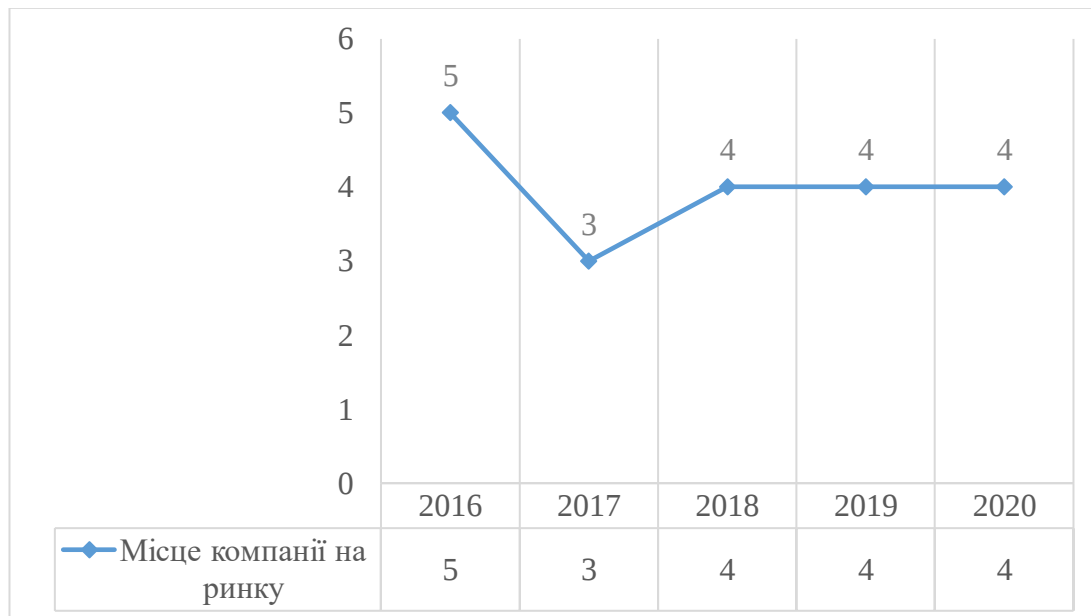


Рисунок 2.2 - Місце ПрАТ «Оболонь» на ринку виробництва пива,
2016 - 2020 рр.
(джерело [41])

У 2017 році після збільшення частки ринку підприємства, її конкурентні можливості зросли, що допомогли зайняти третє місце в Україні на ринку виробництва пива. Надалі вище четвертого ПрАТ «оболонь» не піднімалося, проте з тенденцією до підвищення частки ринку покращення позицій є лише справою часу. До 2008 року виробництво та споживання пива в Україні характеризувалися значним зростанням. Однак після 2008 року ринок і виробництво почали різко скорочуватися. Якщо в 2008 році Україна виробила 320 мільйонів далів пива, то в 2018 - 185,2 мільйона далів пива, що на 42% менше. З кінця 2013 р. до початку 2014 р. прискорився спад виробництва пива. Криза країни, анексія Криму та військові операції на сході країни негативно вплинули на результати економічної діяльності пива. Крім того, гальмуванням розвитку пивоварної промисловості є:

- 1) Заводи у східній частині країни були закриті через військові дії;

- 2) Забороняється рекламувати пивну продукцію;
- 3) Запровадження ліцензії на торгівлю пивом та напоями;
- 4) Зниження рівня доходів населення;
- 5) Ціни на сировину зросли.

Крафтове пиво є світовою тенденцією на українському пивному ринку, про що свідчить збільшення кількості крафтових пивоварних заводів. Ця тенденція походить із США, чиї ремесла складають більше 12% загального ринку, і вона все ще зростає. Водночас в Україні частка крафтового пива на загальному ринку пива становить близько 3%, але перспективи зростання дуже вражаючі. До основних видів продукції підприємства належать пиво, газована вода, мінеральна вода, слабоалкогольні напої та солод. "Оболонь" - національний виробник пива України та володіє 100% українського капіталу. Крім того, що корпорація "Оболонь" займає місце на ринку пива, вона також має різноманітне портфоліо безалкогольних продуктів. Асортимент продукції включає ТМ "Живчик", серію традиційних лимонадів, квас "Старокиївський", різні мінеральні води та питну воду (Оболонська, Збручанська, Аквабаланс, Прозора та інші регіональні води). Структура продуктового портфеля представлена рисунку 2.3.

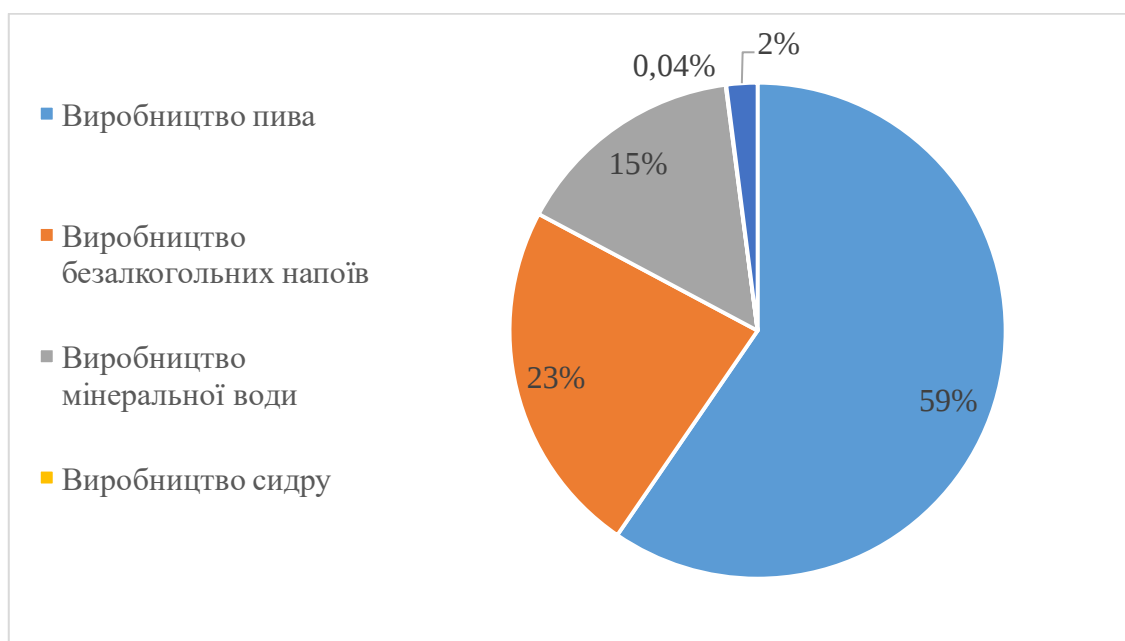


Рис. 2.3 – Структура продуктового портфеля ПрАТ «Оболонь»
(складено на основі [42])

Основне виробництво представлено пивом, як і вказано в КВЕДах, таких як Zibert, Carling, Zlata Praha, hike, BeerMix, Оболонь та інші. Проте також доволі велику частку, 23%, займає виробництво безалкогольних напоїв, Живчик, Smart Cola, Lemonissimo Lemonata, Квас "Старокиївський", Смачна класика. Виробництво мінеральної води -15%, Оболонська, Прозора, Збручанська 77, Регіональна вода, Аквабаланс. Слабоалкогольні – 2%, Класична серія, Енергетичні напої, Hard Seltzer. Сидр – 0,04% - Sidro Villa Bianca, Ciber.

Основними ринками збуту продукції компанії є Україна, Молдова, Білорусь та країни Балтії. Галузь є висококонкурентною, і цінові фактори мають відносно високий ступінь впливу на рішення про закупівлю.

Основна сировина: ячмінь, цукор, хміль, рисові висівки, кукурудзяна крупа, солод. Сировина закуповуватиметься на українському ринку та у іноземних виробників.

В таблиці 2.4 зазначено обсяги виробництва і реалізації продукції підприємства за 3 роки.

Таблиця 2.4

Обсяг виробництва і реалізації ПрАТ «Оболонь», 2018 – 2020 рр.

Рік		2018	2019	2020
Основний вид продукції		Напої	Напої	Напої
Обсяг реалізації в Україні	у натуральній формі (тис. дал)	45429	58711	61370
	у грошовій формі (тис. грн.)	3055272	3948536	4127349
Експорт	у натуральній формі (тис. дал)	8017	7910	8189
	у грошовій формі (тис. грн.)	562187	554683	568709

Джерело: [43, 44, 45]

У таблиці перелічені основні категорії продуктів, на частку яких припадає більше 10% загального обсягу виробництва у валютному вираженні. Візуальне зображення обсягу реалізації на території України та експорту у натуральній формі показано на рисунку 2.4.

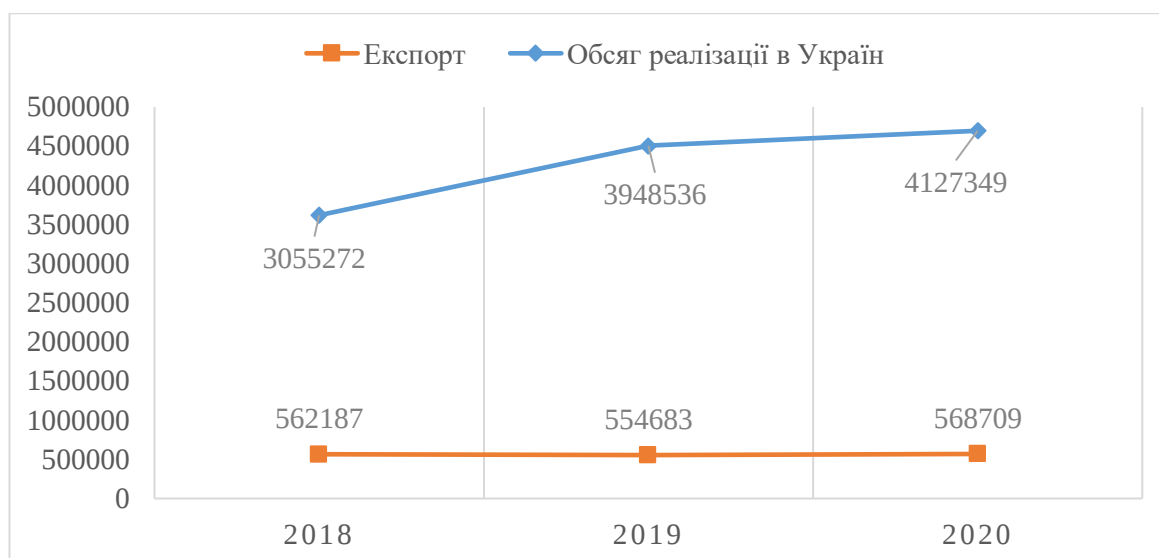


Рис. 2.4 – Реалізація в Україні та експорт ПрАТ «Оболонь», у натуральній формі, 2018- 2020 рр., тис. дал
(складено на основі [43, 44, 45])

Реалізація на території України збільшується, хоча у 2020 році приріст обсягу реалізації зменшився. А експорт продукції залишається стабільним і лише коливається з кожним роком. Візуальне відображення обсягу реалізації на території України та експорту у грошовій формі представлено на рис. 2.5.



Рис. 2.5 - Реалізація в Україні та експорт ПрАТ «Оболонь», 2018 – 2020 рр., тис. грн
(складено на основі [43, 44, 45])

Тенденція, що була продемонстрована на рис. 1.3, простежується і на рис 1.4, проте, проте дохід, який був отримано наступні роки дав можливість підприємству отримувати прибуток, на відміну від 2018 року.

Матеріально-технічна база підприємства складається з сукупності матеріальних умов реалізації процесу виробництва, що поєднується з його технологією в галузях і підрозділах ПрАТ «Оболонь». Його структура представлена на рис. 2.6.

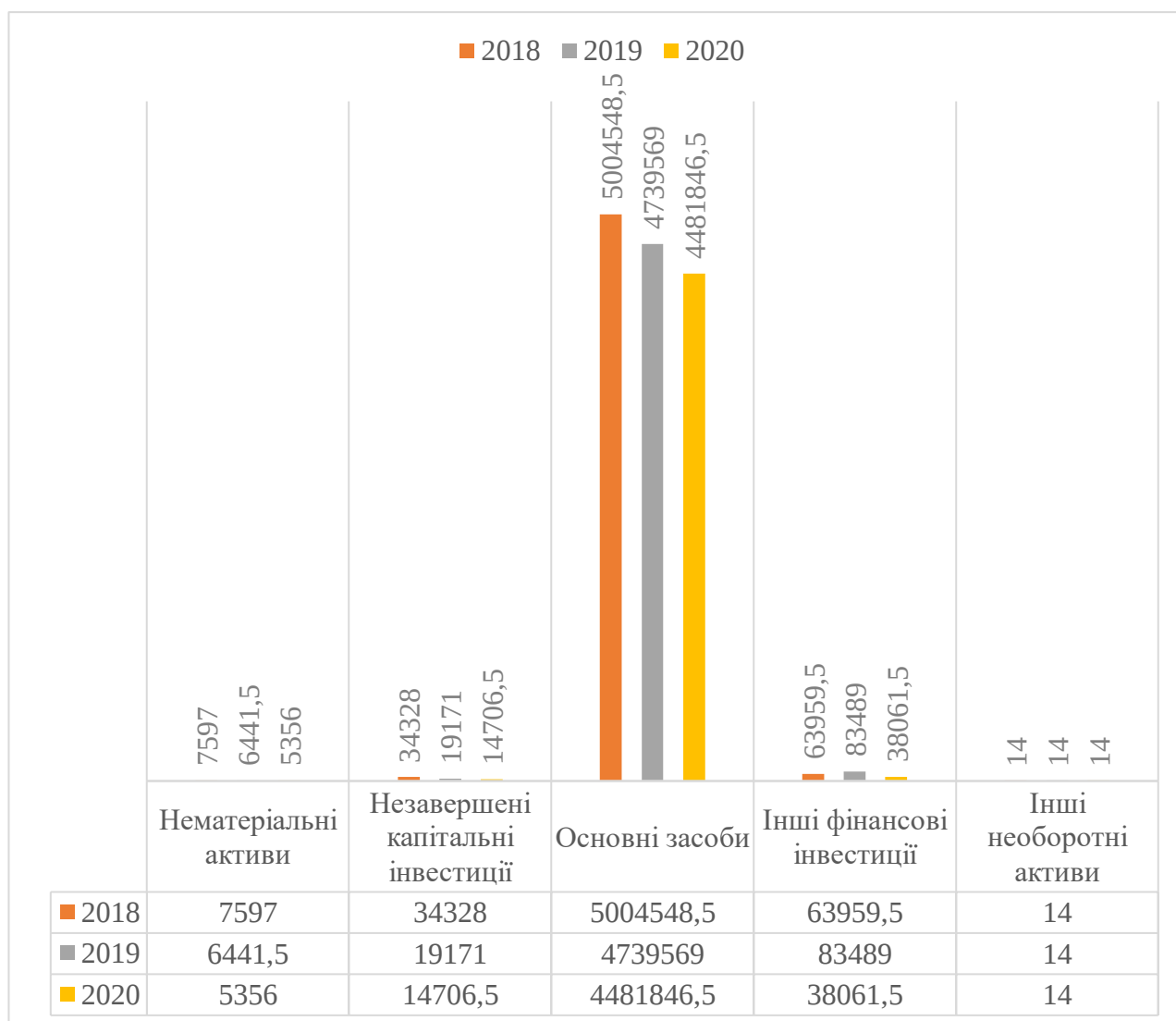


Рисунок 2.6 – Необоротні активи ПрАТ «Оболонь» і їх структура,
2018 – 2020 рр., тис. грн

(складено на основі [43, 44, 45])

Необоротні активи мають тенденцію до зменшення, при чому кожен з показників, окрім інших необоротних активів. Згідно структури, найбільшу

частину необоротних активів становлять основні засоби – 98,72%, які, проте, зменшилися на 10,44% в порівнянні з 2018 роком. Незавершені капітальні інвестиції складають 0,32%, і зменшилися на 57% в порівнянні з 2018 роком. Інші фінансові інвестиції становлять 0,86%, зменшилися на 40, 59%. Це єдиний показник, що збільшився у 2019 році, проте знову почав падати у 2020 році. Неартеріальні активи - 0,12%, зменшилися на 29,5%. Довгострокові фінансові інвестиції ж не змінилися за роки і становлять мізерні 0,0003%. І необоротні активи зменшилися в порівнянні з 218 роком на 11,16%.

До складу необоротних активів у власності на підприємства входить 120 торговельних марок, 35 об'єктів нерухомості, 30 земельних ділянок, 442 автотранспорту у власності [46].

Якісний стан і рух основних засобів підприємства у звітному періоді представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Якісні показники основних засобів ПрАТ «Оболонь», 2018 – 2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	2020/2019	2020/2018
Коефіцієнт придатності	0,421	0,396	0,372	-5,985	-11,535
Коефіцієнт зносу	0,579	0,604	0,628	3,922	8,377
Коефіцієнт оновлення	0,008	0,005	0,006	20,381	-16,703
Коефіцієнт вибуття	0,071	0,066	0,073	10,885	2,685
Коефіцієнт приросту	-0,056	-0,056	-0,060	-7,101	-5,911

Розраховано автором на основі [43, 44, 45])

Як можна побачити з розрахунків, у підприємства коефіцієнт зносу значно перевищує коефіцієнт оновлення, а коефіцієнт придатності зменшився майже до рівня 0,3 від первісної вартості. Це може означати, що підприємство, яке раніше закупало обладнання, вже давно не оновлює свої основні засоби, що може призвести до неможливості виробництва продукції на підприємстві. Динаміку зміни показників можна побачити на рисунку 2.7.

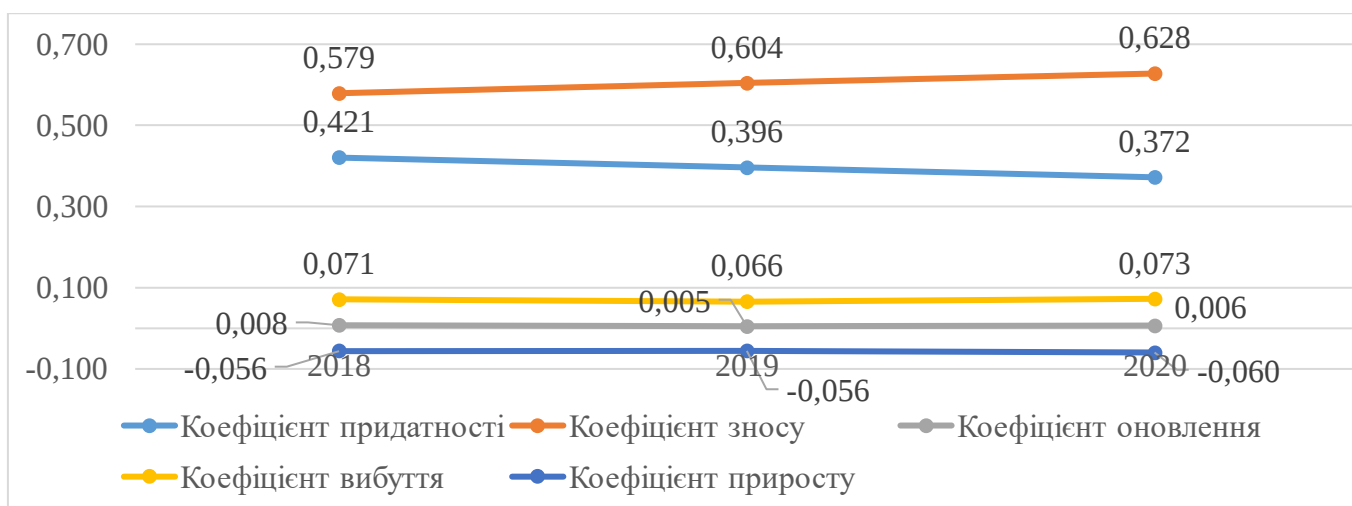


Рисунок 2.7 – Показники якісного стану і руху основних засобів ПрАТ «Оболонь», 2018 – 2020 рр., тис. грн
(складено на основі [43, 44, 45])

З рисунка можна чітко бачити поступове збільшення коефіцієнту зносу і зменшення коефіцієнту придатності.

Показники ефективності і використання основних засобів підприємства у звітному періоді наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ефективності і використання основних засобів ПрАТ «Оболонь», 2018 – 2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	2020/2019	2020/2018
Фондовіддача	1,01	1,15	1,24	7,37	22,02
Фондомісткість	0,99	0,87	0,81	-6,86	-18,04
Фондоозброєність праці	2126,88	2004,05	1933,50	-3,52	-9,09

Розраховано автором на основі [43, 44, 45])

Як можна побачити з розрахунків, з показниками фондовіддачі і фондомісткості все непогано, оскільки на кожен гривню, яка припадає на основні засоби підприємство отримувало дохід в розмірі 1,24 гривень у 2020 році. А це означає, що основні засоби використовуються ефективно, хоча і вони майже і не оновлюються.

Фінансові результати діяльності підприємства були розділені на витрати і доходи, а також на фінансовий результат для простоти аналізу. Структуру витрат представлено на рис. 2.8

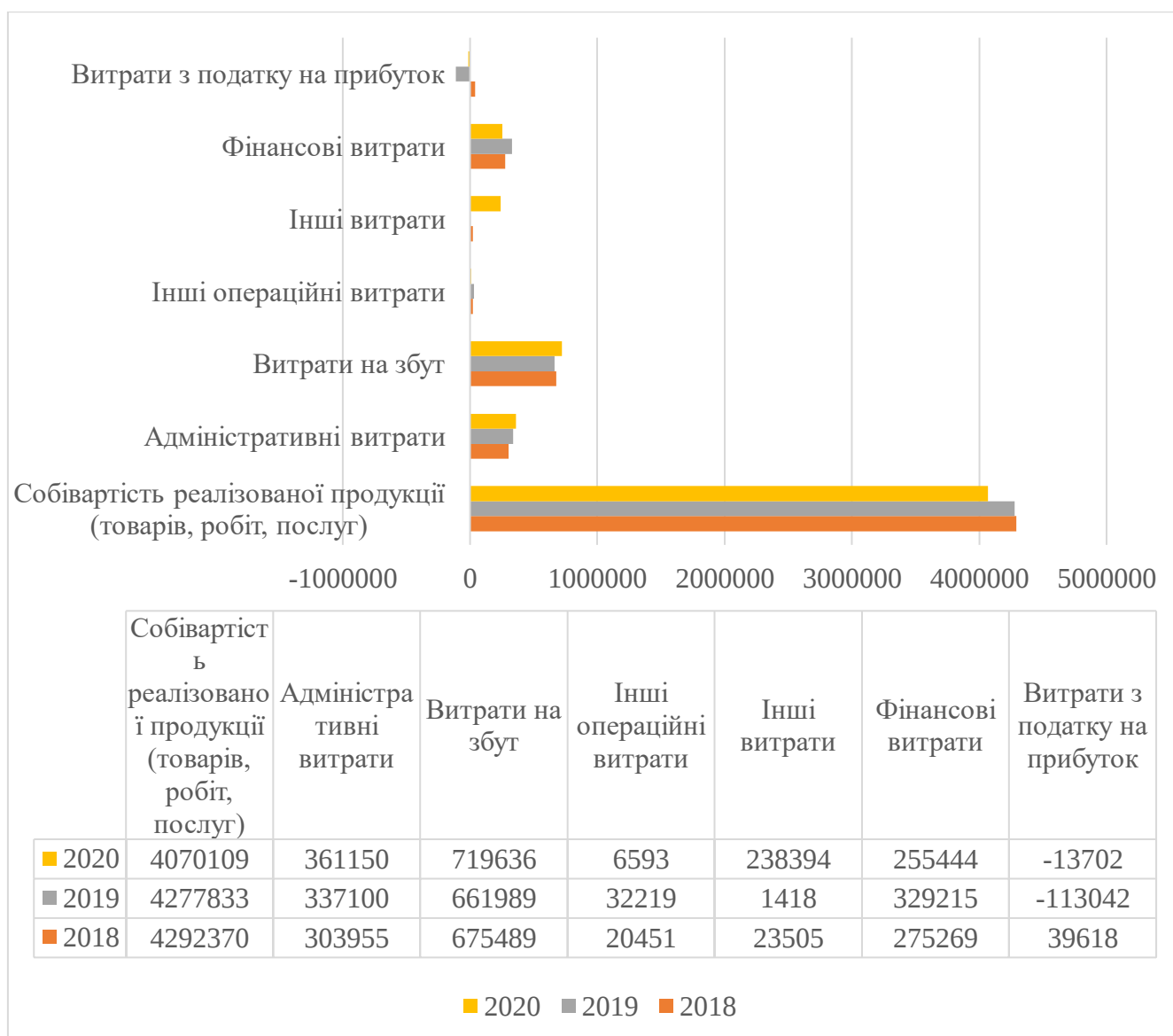


Рисунок 2.8 – Структура витрат ПрАТ «Оболонь», 2018 – 2020 рр.,
тис. грн

(складено на основі [43, 44, 45])

На рисунку зображена структура витрат підприємства. Доволі вагомий показник собівартості продукції, який має 72% від всієї собівартості, проте він зменшився на 5,1% в порівнянні з 2018 роком. Витрати на збут займають 6,53% від усієї собівартості і збільшилися на 8,7% з 2018 року. Адміністративні витрати – 6,41%, збільшилися на 18,8%. Цікавим є те, що витрати на податок на прибуток лише у 2018 році були витратами, до цього підприємство отримувало пільги по цьому компоненту.

Структуру доходів можна побачити на рис. 2.9.

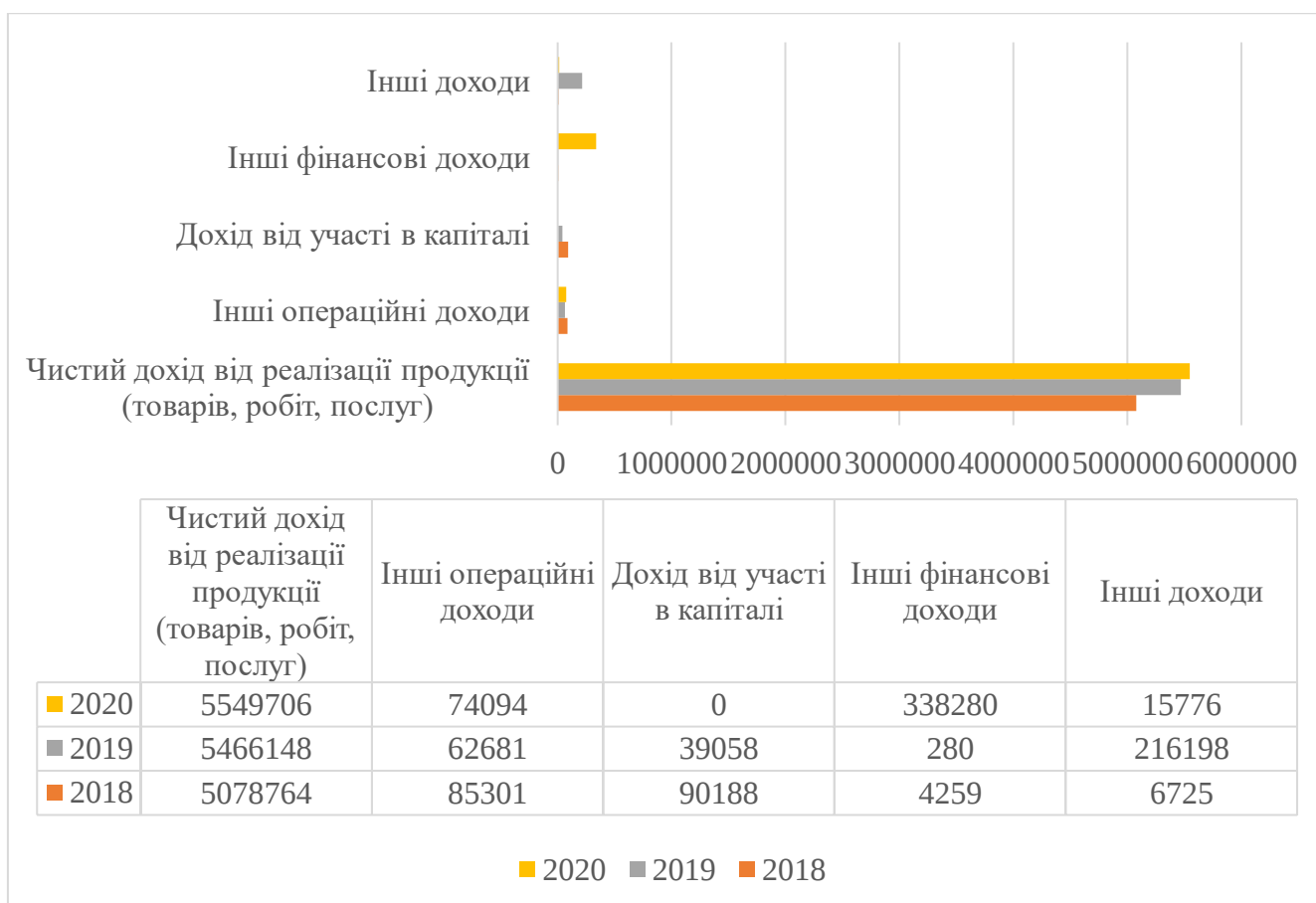


Рисунок 2.9 – Структура доходів ПрАТ «Оболонь», 2018 – 2020 рр.,
тис. грн

(складено на основі [43, 44, 45])

Чистий дохід від реалізації продукції займає, як не дивно, найбільшу частку в складі прибутку за 2020 рік – 92,8%. На другому місці – інші фінансові доходи, які займають 5,6%, а далі – дохід від участі в капіталі – 1,24% і інші доходи – 0,26%. Доходи в динаміці збільшуються, в порівнянні з 2018 роком дохід збільшився на 13,53% або на 712 619 тис. грн. завдяки доходу від реалізації, який збільшився на 470 942 тис. грн або на 9,27%, а також іншим фінансовим доходам, що принесли на 334021 тис. грн або на 7842,71% більше доходу, аніж у 2018 році. Динаміку зміни фінансового результату представлено на рис. 2.10.



Рисунок 2.10 – Фінансовий результат ПрАТ «Оболонь», 2018 – 2020 рр.,
тис. грн

(складено на основі [43, 44, 45])

Як можна побачити, у 2018 році підприємство зазнало збитків на суму в 365 420 тис. грн, проте ситуація значно покращилася у наступному році, незважаючи на епідеміологічну ситуацію в країні. Покращення продовжилося і в 2020 році. Рентабельність підприємства представлена на рисунку 2.11.

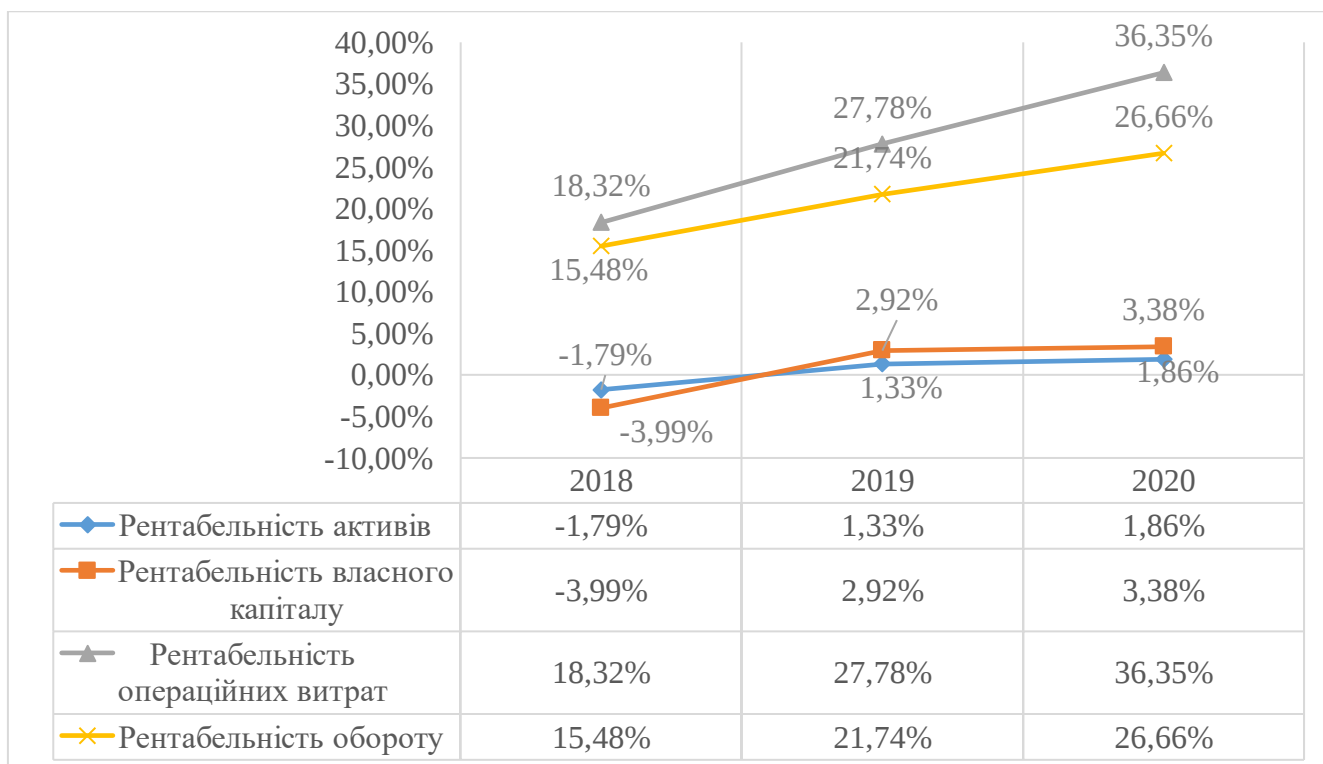


Рисунок 2.11 – Рентабельність ПрАТ «Оболонь», 2018 – 2020 рр.

(складено на основі [43, 44, 45])

Рентабельність, що представлена на рис. 2,9, має від’ємні значення, що пов’язано з незадовільними результатами підприємства у 2018 році. Рентабельність підприємства зростає через збільшення доходів підприємства, рентабельність активів в порівнянні з 2019 роком (оскільки порівнювати з 2018 роком не є релевантним, оскільки у 2018 році показники від’ємні) збільшилася на 40%, капіталу – на 184,67%. Рентабельність операцій збільшилася на 98% вже порівняно з 2018 роком, а рентабельність обороту – на 72% з тим же 2018 роком.

2.2 Аналіз інвестиційно-інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь»

Підприємство надає великого значення дослідженням та інноваціям. У 2020 році компанія продовжувала залишатися ключовим гравцем у галузі з жорсткою конкуренцією, значними сезонними змінами та загальною економічною ситуацією в Україні та світі.

Підприємство притримується стратегії «ніші». Ця стратегія є реакцією керівництва на зовнішні ринкові або інституційні сигнали. Інноваційна діяльність тут полягає в пошуку інформації про можливості, що відкриваються перед компанією за нових обставин, пошуку особливих ніш на існуючих ринках, де споживачі мають нетипові, але різноманітні потреби. Залежно від ємності ринкової ніші, ця стратегія може бути частиною загальної наступальної та оборонної стратегії. Знайти нішу означає шукати продукти, які користуються ефективним попитом.

Знайти нішу означає шукати продукти, які користуються ефективним попитом. ПрАТ «Оболонь», основним продуктом якої є пиво, шукає інші сегменти ринку. Джин-тонік дозволив підприємству вийти на новий ринок слабоалкогольної продукції, напій «Живчик» займає одне з головних місць на ринку безалкогольних напоїв. Ідея створення продуктів з високим вмістом яблучного соку та екстракту ехінацеї для підвищення імунітету (що особливо

важливо для дітей) має успіх. Компанія також отримує стимули, такі як організація різноманітних конкурсів дитячих радіопрограм та інших видів реклами.

Структуру підприємства представлено на рисунку 2.12.



Рисунок 2.12 – Структура ПрАТ «Оболонь», 2018 – 2020 рр.

(складено на основі [35])

На підприємстві впроваджено вертикальний поділ, який передбачає три рівні управління:

- 1) Інституційний – генеральний директор.
- 2) Інформаційний (управлінський) – директор технічний, директор з продаж, директор з виробництва, директор з маркетингу, директор з матеріально-технічного постачання, директор з економіки, головний бухгалтер, директор з якості.
- 3) Технічний (операційний) – начальники відділів, головний механік, начальники цехів.

Виділені червоним директори, які безпосередньо займаються інноваційної діяльністю або її підтримкою.

Нині організаційна структура підрозділів (служб) НДДКР дуже різноманітна. Компанія використовує п'ять типів науково-дослідних організацій, кожна з яких має свої переваги та недоліки.

Виділяють організаційну структуру за такими типами:

- 1) Структура та функціональні можливості, організовані за науковими (галузями знань) та технічними галузями;
- 2) Структура, організована за продуктом або технічними характеристиками,-тема;

- 3) Структура, організована за проектами;
- 4) Структура, організована за стадією та етапом НДДКР; Комбінована структура (компоненти системи).

На ПрАТ «Оболонь» використовується структура проекту, оскільки основним завданням є одночасна реалізація кількох проектів, що вимагає участі експертів з різних наукових галузей. Така організаційна структура має велику гнучкість, оскільки з початком нового проекту необхідно визначити кількість науковців з окремих дисциплін та об'єднати їх у групи. Структура проекту допомагає планувати, контролювати та оцінювати проект відповідно до наукових і комерційних стандартів. Організація проектних робіт характеризується високою ефективністю розробки та впровадження та швидкою швидкістю, оскільки саме ці підрозділи відповідають за впровадження у виробництво.

Директор з інформаційних технологій займається впровадження нових технологій, управлінням інформаційними ресурсами, безпекою та розвиток усіх процесів інформатизації компанії, а також управління інвестиціями в ІТ для підвищення продуктивності та впровадження інновацій. ПрАТ "Оболонь" має інженерний центр та експериментальну лабораторію.

Директор з маркетингу ж займається стратегічним маркетинговим планом, розробкою заходів з просування бренду для різних медіаресурсів. Реклама, зв'язки з громадськістю та засоби масової інформації

При визначенні рішення проблеми на підприємстві воно ґрунтується на зборі всебічної інформації, такої як дослідження ринку, аналіз і коментарі конкурентів, патентна інформація тощо, щоб провести найбільш точний та об'єктивний аналіз фіксованого стану об'єкта управління. Важливим джерелом інформації для прийняття поточних рішень є планово-звітні документи щодо реалізації інноваційних проектів.

Оцінка ситуації вимагає порівняння фактичного стану інновацій із вимогами зовнішнього середовища та можливостями організації. Наявність

відмінностей означає, що підприємство зіткнеться з загрозою виникнення проблеми за цих умов і необхідністю її вирішення.

На ПрАТ «Оболонь» основними інструментами для прийняття інноваційних рішень є метод виявлення думок і аналітичні методи - відділ маркетингу проводить величезну роботу з інноваційної продукції. У 2020 році компанія систематично проводила дослідження ринку. План досліджень передбачав здійснення внутрішніх та зовнішніх досліджень за участю науково-дослідних установ. Збір офісних досліджень та аналіз даних. Внутрішні ресурси регулярно відстежують основні показники продажів готової продукції та даних роздрібною мережі, діяльність конкурентів, а також основні тенденції та ставлення споживачів.

Зовнішні дослідження. У 2020 році Департамент маркетингу провів ряд досліджень, пов'язаних з тестуванням:

- 1) смаку продуктових новинок перед запуском проекту (з залученням внутрішніх та зовнішніх респондентів);
- 2) концепцій позиціювання (з залученням зовнішніх підрядників) у форматі ФГД (фокус-групове дослідження);
- 3) концепцій етикеток новинок (з залученням внутрішніх та зовнішніх респондентів) у форматах онлайн та офлайн тестування;
- 4) ідей комунікації (з залученням зовнішніх підрядників) у форматі ФГД (фокусгрупове дослідження) та кількісного онлайн тесту;
- 5) тестування смаку основних сортів пива (з залученням зовнішніх підрядників) сліпе та брендоване у центральних локаціях
- 6) У 2020 році вся діяльність у ЗМІ (офлайн та онлайн) у стратегії бренду супроводжувалася зовнішніми аудитами ЗМІ:
- 7) На початку проекту було оцінено доцільність та ефективність впровадження з точки зору вартості, висвітлення та медійних цілей.
- 8) У процесі впровадження відстежувати, чи відповідає переселення узгодженим умовам проекту;

9) Після завершення оцінювалося, чи відповідають результати встановленим цілям та бюджетній ефективності.

Систематичний метод аналізу даних та відповідних досліджень на всіх етапах роботи у 2020 році забезпечував покращення показників ефективності проєкту та дозволяв уникнути додаткових витрат у процесі реалізації проєкту.

Розрізняють кілька типів інновацій:

- 1) товарна — впровадження нового продукту;
- 2) технологічна — впровадження нового методу виробництва;
- 3) технічна — впровадження нового засобу виробництва, модернізація конструкції відомого технічного об'єкту;
- 4) ринкова — створення нового ринку товарів і послуг;
- 5) маркетингова — освоєння нового джерела постачання сировини;
- 6) управлінська — реорганізація структури управління;
- 7) соціальна — впровадження заходів з метою покращення життя населення;
- 8) екологічна — впровадження заходів з питань охорони довкілля.

У ПрАТ «Оболонь» за останні 3 роки були і товарні, і технологічні, і екологічні, проте переважають саме продуктові інновації. Детальніше по роках можна знайти інформацію нижче.

Для ПрАТ «Оболонь» 2018 рік – це час активних продуктових та технічних змін.

Продуктові інновації (13):

- 1) Зміна розміру (2) – від 2,5 л на 2.4 та 2,35 л, 31,2 на 1,1 та 1 л.
- 2) Запуск (8) «Obolon Zhugylyvske Export», Жигулівське 0,5 та 1,5, «Оболонь Київське Розливне», лімітоване «Kyiv Brewery» та «Оболонь Strong», «Zibert Біле», «Blanche» у лінійці hіke
- 3) Оновлення дизайну – нове позиціонування hіke.
- 4) Впроваджено виробництво нових форматів ПЕТ-пляшок з об'ємом 1,5 л (тип «Оболонь», ТМ «Живчик»). Аналогічні формати впроваджено. також і на виробничому комплексі в м. Олександрія.

5) Впроваджено виробництво нових форматів ПЕТ-пляшок з об'ємом 1.5 л (тип «Оболонська») [42].

Інноваційна політика реалізовувалась протягом 2019 року у двох напрямках: інновації форматів та продуктові інновації. Загалом протягом 2019 року було випущено близько 30 новинок.

Інновації форматів: слідуючи тенденціям ринку та побажанням споживачів у 2019 році розпочато роботу з новими для ринку форматами упаковки. Дані типи тари було використано при наливі новинок категорії «Пиво» та «Безалкогольні напої».

Серед продуктових інновацій 2019 року:

1) Категорія «ПИВО» (14 новинок): «Оболонь Київське Розливне» ПЕТ 1л; «Obolon Premium Extra Brew» ПЕТ 1л; «Obolon Premium Extra Brew» ж/б 0,5л; «Оболонь Соборне» скло 0,5л; «Obolon Beermix Cola+Lime» ж/б 0,5л; «Obolon Hardmix XCAN» ПЕТ; «Obolon Hardmix X-CAN» скло 0,5л; «О Нефільтроване +» ж/б 0,5л; «Десант Екстраміцне» ПЕТ; «Жигулівське» ПЕТ; «Півний Кухоль» ПЕТ; «Марочне 1913» ПЕТ; «Keten Brug Blanche» ПЕТ.

2) Категорія САН (1 новинка): «Orange Spritz» скло 0,33л.

3) Категорія «БЕЗАЛКОГОЛЬНІ НАПОЇ» (5 новинок): «Живчик Смарт Кола» (лінійка), «Квас Старокиївський Пшеничний» ПЕТ 1л, «Крафтові лимонади ЛЕМОНИССИМО» ПЕТ (три смаки).

4) Категорія «МІНЕРАЛЬНА ВОДА» (6 новинок): «Оболонська плюс ментол» ПЕТ 1л; «Оболонська плюс ментол» ПЕТ 2л; «Живчик вода питна негазована» ПЕТ 0,5л, «Оболонська лайм-мата» ПЕТ 0,5; «Оболонська лайм-мата» ПЕТ 1л; «Оболонська лимон-апельсин» н/г ПЕТ 1л [47].

У 2020 році інноваційна політика впроваджувалася у двох аспектах: інновації бізнесу та інновації продуктів. Загалом у 2020 році було випущено близько 20 нових продуктів.

Офіційні інновації: слідуючи тенденціям ринку та побажанням споживачів, у 2020 році на ринок будуть випущені нові форми упаковки. Ці типи

контейнерів використовуються для розливу нових продуктів у категоріях "пиво" та "безалкогольні напої".

Серед продуктових інновацій 2020 року:

1) Категорія «ПИВО»: «Zibert Баварське» ПЕТ 1,75 л, «Zibert Світле» ПЕТ 2,25 л, «Germanarich» скло 0,5 л, ж/б 0,5 л, «Оболонь Київське Міцне» ПЕТ 1 л, «Obolon Premium Dark Brew» ПЕТ 1 л, «Zlata Praha Світле» ПЕТ 1 л, «Hardmix Tequila&Lime» ПЕТ 0,6 л.

2) Категорія «СЛАБОАЛКОГОЛЬНІ НАПОЇ»: Сидр «Ciber Rose» скло 0,5 л, ПЕТ 0,8 л, «Obolon Hard Seltzer Orange&Lemon» ж/б 0,5 л, «Obolon Hard Seltzer Black Cherry» ж/б 0,5 л.

3) Категорія «БЕЗАЛКОГОЛЬНІ НАПОЇ»: «Живчик зі смаком яблука та винограду» ПЕТ 2 л, «Живчик зі смаком яблука та лісових ягід» ПЕТ 2 л.

4) Категорія «МІНЕРАЛЬНА ВОДА»: «Оболонська слабогазована» ПЕТ 1,5 л

Усі інновації успішно пройшли етап ринкових випробувань та запровадили загальноприйнятий обсяг діяльності групи. У 2020 році загальна частка інновацій основної категорії «ПИВО» становить близько 1,2%, що свідчить про те, що інновація досягла комерційного успіху [48].

Регулювання інноваційних умов здійснюється через системи оподаткування, амортизаційну політику, фінансову допомогу у вигляді грантів, субсидій і субсидій для сприяння розвитку окремих регіонів, галузей і галузей, впровадження кредитної політики, прийняття національних норм і стандартів. Монопольні заходи, стандартизація сфер та об'єктів інноваційного інвестування, нагляд за фінансовими інвестиціями.

До фіксованих засобів державного регулювання належать ліцензування, квотування, стандартизація та перегляд інвестиційних проєктів. Це прямі засоби впливу держави на інвестиційну діяльність, оскільки в їх здійсненні держава бере безпосередню участь непрямыми засобами.

Ліцензування – це надання дозволу, що видається на здійснення будь-якої діяльності, пов'язаної з виробництвом і наданням послуг, а також ліцензії на

продукцію. У разі технологічної відсталості ліцензія суб'єкта інвестування може підвищити ефективність виробництва, а придбання ліцензій на виробництво – дати змогу економіці вийти на вищий рівень розвитку. Це методи нетарифного регулювання, якими користуються майже всі розвинені капіталізм і країни, що розвиваються. Експортна (або імпортна) ліцензія — це офіційне право на експорт (імпорт) товарів або іноземної валюти з метою інвестування чи кредитування протягом визначеного періоду часу.

Система ліцензування передбачає, що держава через спеціально уповноважену установу видаватиме ліцензії на здійснення зовнішньоекономічної діяльності на деякі товари, зазначені в переліку ліцензій на імпорт та експорт.

Підприємство мало 101 ліцензію станом на 2021 рік, дійсні – 69, серед яких:

- 1) Виробництво алкогольних напоїв
- 2) Роздрібна торгівля алкогольними напоями
- 3) Оптова торгівля алкогольними напоям
- 4) Зберігання пального (виключно для потреб власного споживання чи промислової переробки)
- 5) Буріння, експлуатація та капітальний ремонт свердловин під час геологічного вивчення і розробки родовищ корисних копалин
- 6) Газонебезпечні роботи та роботи у вибухопожежонебезпечних зонах
- 7) Устаткування та технічні засоби для виготовлення, використання і транспортування вибухових матеріалів і виробів на їх основі, комплекси для їх переробки та зберігання
- 8) Монтаж, демонтаж, налагодження, ремонт, технічне обслуговування, реконструкція машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки
- 9) Технологічне устаткування для целюлозно-паперового виробництва, переробки пластмас, полімерних матеріалів і гумотехнічних виробів

10) Устаткування для дроблення, сортування, збагачення корисних копалин і огрудування руд та концентратів, технологічне обладнання з переробки природного каменю

11) Технологічне устаткування для утилізації зброї, звичайних видів боєприпасів та виробів ракетної техніки

12) Устаткування, пов'язане з використанням, виготовленням, переробкою, зберіганням, транспортуванням, утилізацією чи знешкодженням небезпечних або шкідливих речовин

13) Електричне устаткування електричних станцій та мереж, технологічне електрообладнання напругою понад 1000 В

14) Парові і водогрійні котли теплопродуктивністю понад 0,1 МВт

15) Посудини, що працюють під тиском понад 0,05 МПа

16) Трубопроводи пари та гарячої води з робочим тиском понад 0,05 МПа і температурою води вище 110 град. С

17) Вантажопідіймальні крани і машини, ліфти, ескалатори, траволатори, канатні дороги, підйомники, зокрема будівельні, та фунікулери

18) Технологічне устаткування хімічної, біохімічної, нафтохімічної, нафтогазопереробної, металургійної, коксохімічної, ливарної, олійно-жирової, ефіроолійної, деревообробної промисловості, хлор- та аміаковикористовуючих виробництв

19) Господарська діяльність пов'язана зі створенням об'єктів архітектури [49].

В звіті для акціонерів вказано, що розвиток виробництва проводиться за рахунок власних прибутків і робочого капіталу для поточних потреб достатньо.

Проте там також сказано, що підприємство капіталізує витрати на кредити в складі вартості активу, якщо існує ймовірність того, що вони принесуть майбутні економічні вигоди і, якщо вони відносяться безпосередньо до придбання, будівництва або виробництва кваліфікованого активу, включаючи незавершене будівництво. Динаміку змін в грошовому потоці по отриманню і погашенню позик можна побачити на рисунку 2.13

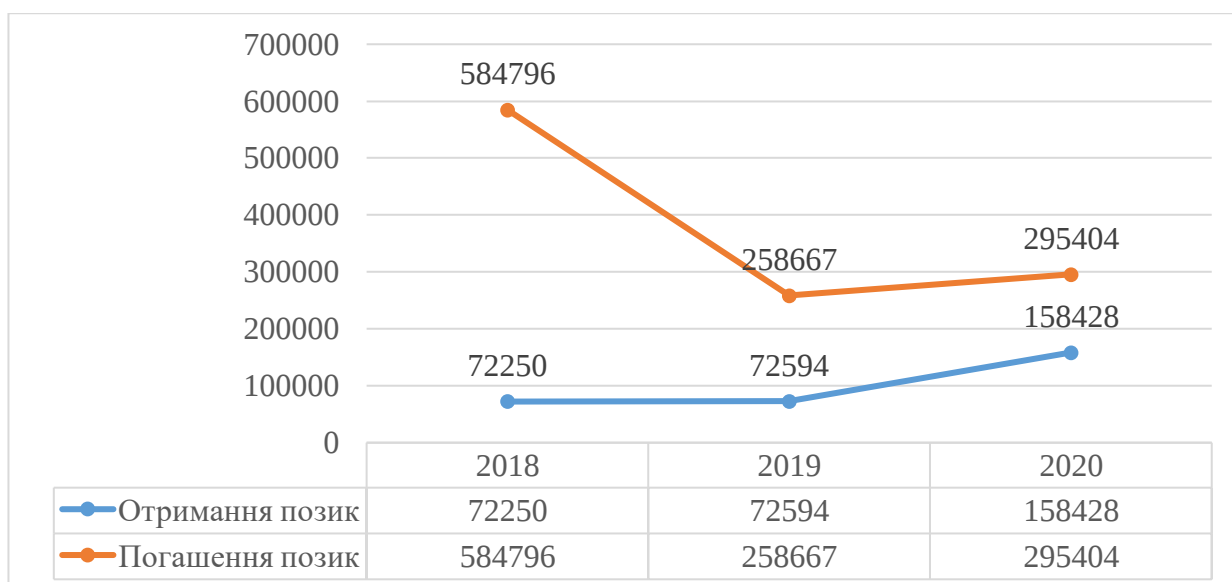


Рисунок 2.13 – Грошовий потік позик ПрАТ «Оболонь», 2018 – 2020 рр.

(складено на основі [43, 44, 45])

Погашення позик після збиткового 2018 року значно зменшилося, у 2020 році погашення позик на 49,5% менше, аніж у 2018 році, проте на 14,2% більше. Аніж у 2019 році. Отримання позик, навпаки, постійно зростає – у 2020 році на 118% більше, аніж у 2019 і на 119 більше, аніж у 2018 роках. Для того, щоб зрозуміти завдяки чому збільшилося отримання позик, необхідно продивитися позичкові зобов'язання компанії на рисунку 2.14.

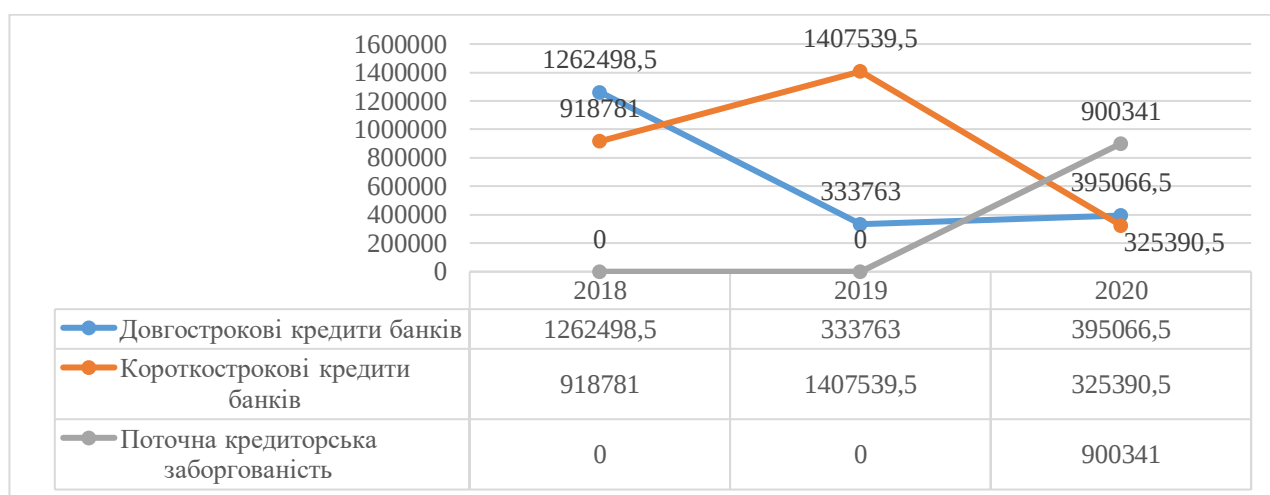


Рисунок 2.14 – Позичкові зобов'язання ПрАТ «Оболонь», 2018 – 2020 рр.

(складено на основі [43, 44, 45])

Як можна побачити з рисунка, у 2020 році різко зросла поточна кредиторська заборгованість по довгостроковим зобов'язанням – наразі вона становить аж 55,5% від всіх позик. Якраз саме через цю поточну заборгованість

і значно зросло отримання позик підприємством. Короткострокові кредити банків зменшилися аж на 77% в порівнянні з 2019 роком. А ось довгострокові кредити банків зменшилися у 2019 році разом зі зменшенням погашення позик у 2018 році – аж на 74%. Станом на 31 грудня процентні кредити та позики включали: Довгострокові зобов'язання за фінансовою орендою від "Креді Агріколь банк" "Укрексімбанк", "Ощадний банк України", "Європейський банк реконструкції та розвитку", "Райффайзенбанк Аваль", "ІНГ Банк Україна", "Укрсоцбанк". Поточні зобов'язання за фінансовою орендою від: "Український інноваційний банк", "Кліринговий Дім", "Кредит Дніпро". Для розгляду інвестиційної діяльності необхідно розглянути рух коштів у результаті інвестиційної діяльності. Почнемо з надходжень, зведених на рисунку 2.15.



Рисунок 2.15 – Надходження у результаті руху коштів у результаті інвестиційної діяльності ПрАТ «Оболонь», 2018 – 2020 рр.

(складено на основі [43, 44, 45])

Надходження від реалізації фінансових інвестицій займає 91,8% від всіх надходжень, в той же час вони з кожним роком зменшуються – на 87% в порівнянні з 2018 роком. Надходження від реалізації необоротних активів становлять 8,11%, і також зменшилися, на 77% в порівнянні з 2018 роком. Інші надходження – 0,09%, зменшилися на 9%. Надходжень від отриманих відсотків зовсім не стало. Витрачання представлено на рисунку 2.15.

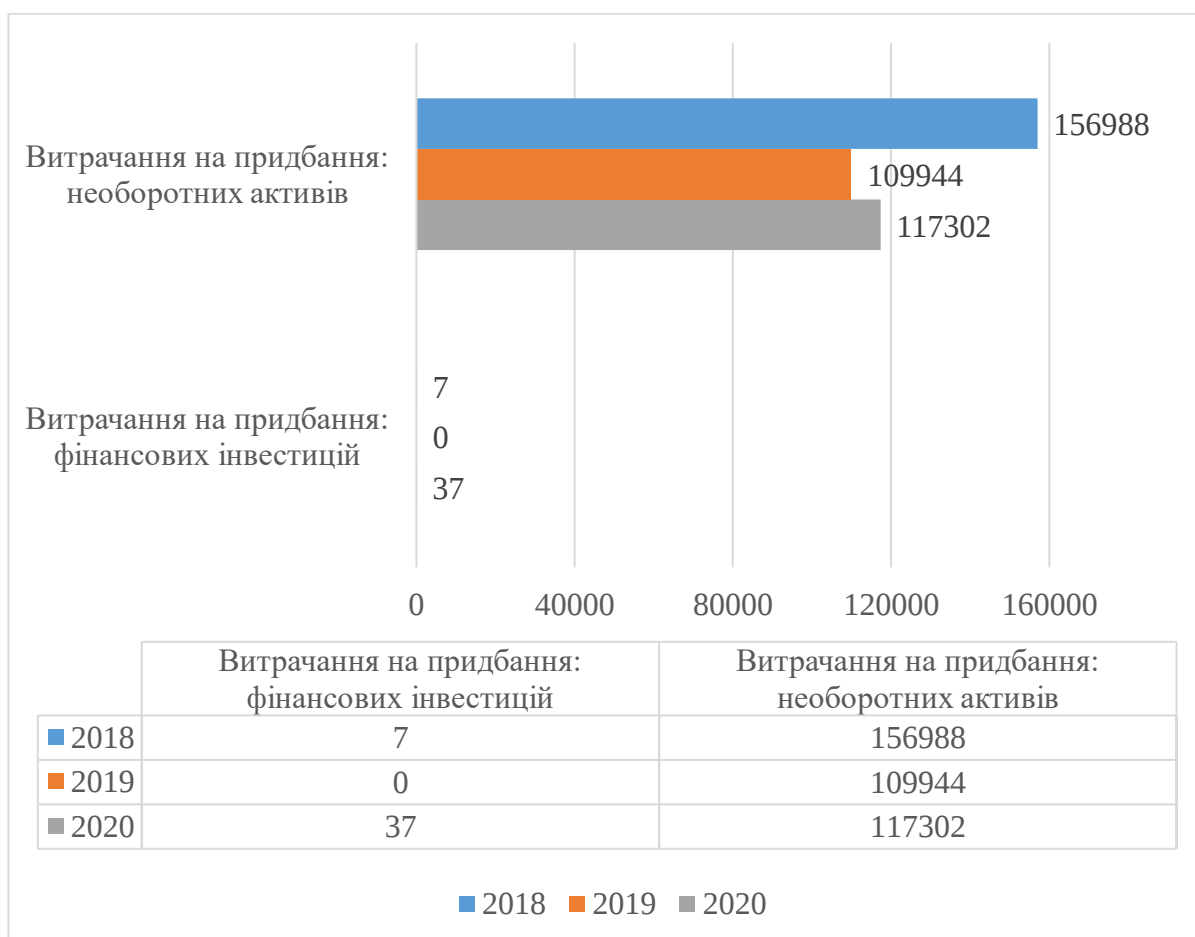


Рисунок 2.15 – Надходження у результаті руху коштів у результаті інвестиційної діяльності ПрАТ «Оболонь», 2018 – 2020 рр.

(складено на основі [43, 44, 45])

Витрати також зменшилися, проте не настільки різко, як надходження і у 2020 році почали збільшуватися в порівнянні з 2019 роком – витрати на придбання необоротних активів зменшилися на 25% в порівнянні з 2018 роком, проте збільшилися на 7% в порівнянні з 2019 роком. Витрати на придбання фінансових інвестицій збільшилися на 30 тис. грн в абсолютному значенні відносно 2018 року.

Чистий рух грошових коштів можна побачити на рисунку 2.16.

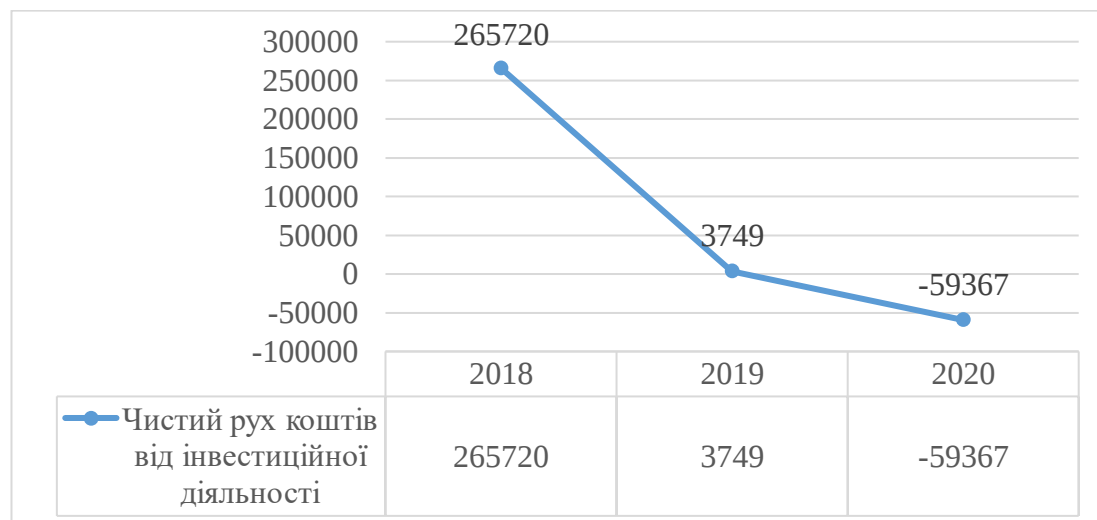


Рисунок 2.16 – Чистий рух грошових коштів у результаті інвестиційної діяльності ПрАТ «Оболонь», 2018 – 2020 рр.

(складено на основі [43, 44, 45])

З кожним роком чистий рух грошових коштів зменшується і у 2020 році вже перетнув від'ємну позначку. В абсолютному значенні показник зменшився в порівнянні з 2018 роком на 325 088 тис. грн.

В 2017 році ПрАТ "Оболонь" здійснило продаж корпоративних прав в ТОВ "Оболонь-Агро". В 2020 році ПрАТ "Оболонь" здійснило продаж корпоративних прав в ПрАТ "Рокитнівський скляний завод".

Група має інвестиції у розмірі від 30% до 98% у капіталі деяких дочірніх та асоційованих підприємств:

Інші інвестиції станом на 31 грудня включали (тис. грн):

- 1) Інвестиції в дочірні підприємства 52 370
- 2) Інвестиції в неконсолідовані дочірні підприємства 18 375
- 3) Інвестиції в асоційовані підприємства 167

Всього 70 912

ПрАТ "Оболонь" впроваджує інноваційні та енергозберігаючі технології, покращує екологічні характеристики виробництва, мінімізує шкідливі викиди в навколишнє середовище та забезпечує економічне використання ресурсів. OHSAS 18001: 2007 Система управління охороною праці була впроваджена та

сертифікована в компаніях групи. Підприємство постійно розробляє плани контролю виробництва та покращення якості продукції

Системи управління:

На даний час в корпорації сертифіковані і діють:

1) Система управління якістю (ISO 9001: 2015)-взаємопов'язана, орієнтована на клієнта технологічна система, яка постійно вдосконалюється за рахунок участі керівництва та співробітників, дій на основі фактів та взаємовигідних відносин з постачальниками.

2) Система управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22 000: 2018)-система раннього попередження для забезпечення безпеки харчових продуктів (постійний аналіз небезпек та перевірка критичних контрольних точок на всіх етапах виробництва).

3) Система екологічного керування (ISO 14 001: 2015)-Формулювання та впровадження екологічної політики компанії та управління її екологічними аспектами.

Система управління безпеки та гігієною праці (ISO 45 001: 2018)-дозволяє організаціям управляти ризиками у сфері безпеки та гігієни праці та покращувати свої показники в цій галузі [50].

2.3 Аналіз можливостей інноваційного підвищення конкурентоспроможності продукції

Інноваційна діяльність ПрАТ «Оболонь» заснована в більшій мірі на продуктових інноваціях. Розширення асортименту, впровадження нових видів тар – підприємство замається продуктовими інноваціями протягом тривалого періоду часу і відділ маркетингу приймає в цьому досить суттєву участь, вкладаючи сили на аналіз ринку і його проведення досліджень. Тому, згідно стратегічному впливу компанії, найшвидший і найбільш вірогідний спосіб

інноваційного впливу на діяльність компанії буде представлено саме продуктовою інновацією в сфері асортименту продукції.

Також потрібно орієнтуватися на Звіт керівництва, оскільки саме керівництво має можливість корегувати плани підприємства, а також затверджувати нові проєкти. Тому, потрібно переглянути, які можливості для розвитку цікаві для компанії і на які вона буде орієнтуватися протягом наступних років.

Підприємство займається в основному виробництвом пива, хоча виробництво мінеральної води, слабоалкогольних і безалкогольних напоїв також займають доволі велику частку у виробництві компанії. Проте саме пиво є основою для розвитку і основною діяльністю компанії, як по виробництву, так і по зареєстрованій діяльності. Тому, можливість для розвитку і підвищення конкурентоспроможності можливі як на ринках, які займають меншу частку у виробництві, так і на основному – ринку пива.

Основними конкурентами підприємства є АБ ІнБев Ефес, Карлсберг і Перша приватна броварня. ПрАТ «оболонь» займає 4 місце на ринку пива і приблизно 8,9% від всього ринку. Після злиття Сан ІнБев та Ефес, ринкові позиції Оболонь погіршилися, оскільки вступив на сцену доволі великий гравець, який зайняв більшу частину ринку. Тому, якщо орієнтуватися на тренди, а також на асортимент продукції, то необхідно проаналізувати, які існують конкурентні переваги, окрім потужностей компанії, які впливають на ринок і дозволяють отримувати надприбутки компаніям.

Також необхідно звернути увагу на світові тренди на ринку пива. Це потрібно по декільком причинах: підприємство експортує свою продукцію, а ринок пива має експортний потенціал, чим і користуються підприємства України, а також через те, що тренди ринку пива через деякий час переходять і до ринку України з деяким запізненням. Головними трендами світового ринку є те, що споживач потроху переходить від кількості пива і його ціни, до якості пива і авторських змін в смаку, що призводить до різних комбінацій тих чи інших смаків.

Висновки до розділу 2

Приватне акціонерне товариство "Оболонь" та його дочірні підприємства виробляють і реалізують різні марки пива, мінеральної води, безалкогольних напоїв та слабоалкогольних напоїв.

Одна з найважливіших тенденцій на ринку пива - це зміщення споживчих переваг у бік слабоалкогольного і безалкогольного пива, а також крафтового пива. У той час як споживання алкоголю знизилося, споживання пива в усьому світі збільшилася. Крім того виробники пива в усьому світі більше уваги приділяють якості, а не кількості.

Підприємство займає 4 позицію на ринку пива і має приблизно 8,19% від всього ринку.

Основними ринками збуту продукції компанії є Україна, Молдова, Білорусь та країни Балтії. Галузь є висококонкурентною, і цінові фактори мають відносно високий ступінь впливу на рішення про закупівлю.

Основна сировина: ячмінь, цукор, хміль, рисові висівки, кукурудзяна крупа, солод. Сировина закуповуватиметься на українському ринку та у іноземних виробників.

Необоротні активи мають тенденцію до зменшення, при чому кожен з показників, окрім інших необоротних активів. Згідно структури, найбільшу частину необоротних активів становлять основні засоби – 98,72%, які, проте, зменшилися на 10,44% в порівнянні з 2018 роком. Незавершені капітальні інвестиції складають 0,32%, і зменшилися на 57% в порівнянні з 2018 роком. Інші фінансові інвестиції становлять 0,86%, зменшилися на 40, 59%. Це єдиний показник, що збільшився у 2019 році, проте знову почав падати у 2020 році. Неартеріальні активи - 0,12%, зменшилися на 29,5%. Довгострокові фінансові інвестиції ж не змінилися за роки і становлять мізерні 0,0003%. І необоротні активи зменшилися в порівнянні з 218 роком на 11,16%.

У 2018 році підприємство зазнало збитків на суму в 365 420 тис. грн, проте ситуація значно покращилася у наступному році, незважаючи на епідеміологічну ситуацію в країні. Покращення продовжилося і в 2020 році.

У ПрАТ «Оболонь» за останні 3 роки були і товарні, і технологічні, і екологічні, проте переважають саме продуктові інновації. Для ПрАТ «Оболонь» 2018 рік – це час активних продуктових та технічних змін. Інноваційна політика реалізовувалась протягом 2019 року у двох напрямках: інновації форматів та продуктові інновації. Загалом протягом 2019 року було випущено близько 30 новинок. У 2020 році інноваційна політика впроваджувалася у двох аспектах: інновації бізнесу та інновації продуктів. Загалом у 2020 році було випущено близько 20 нових продуктів.

В звіті для акціонерів вказано, що розвиток виробництва проводиться за рахунок власних прибутків і робочого капіталу для поточних потреб достатньо.

Проте там також сказано, що підприємство капіталізує витрати на кредити в складі вартості активу, якщо існує ймовірність того, що вони принесуть майбутні економічні вигоди і, якщо вони відносяться безпосередньо до придбання, будівництва або виробництва кваліфікованого активу, включаючи незавершене будівництво.

Згідно стратегічному впливу компанії, найшвидший і найбільш вірогідний спосіб інноваційного впливу на діяльність компанії буде представлено саме продуктовою інновацією в сфері асортименту продукції. Можливість для розвитку і підвищення конкурентоспроможності можливі як на ринках, які займають меншу частку у виробництві, так і на основному – ринку пива. Якщо орієнтуватися на тренди, а також на асортимент продукції, то необхідно проаналізувати, які існують конкурентні переваги, окрім потужностей компанії, які впливають на ринок і дозволяють отримувати надприбутки компаніям. Головними трендами світового ринку є те, що споживач потроху переходить від кількості пива і його ціни, до якості пива і авторських змін в смаку, що призводить до різних комбінацій тих чи інших смаків.

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Опис та економічне обґрунтування проєкту

Згідно з національною статистикою, з січня по серпень 2020 року в Україні було вироблено 128438,4 тис. дал солодового пива та 2459,5 барелів безалкогольного пива (включаючи пиво з вмістом алкоголю до 0,5%).

Порівняно з аналогічним періодом 2019 року виробництво солодового пива дещо скоротилося на 1,9%. Водночас виробництво безалкогольного пива значно зросло: серпень 2020 року порівняно з серпнем 2019 року збільшився на 159,4%. За вісім місяців цього року загалом виробництво збільшилося на 110,5%.

Виробництво сидру (ферментованого алкоголю та безалкогольних напоїв) також збільшилося на 14%.

В результаті можна побачити, що попит великих виробників пива на слабоалкогольну продукцію продовжує дещо знижуватися, тоді як попит на безалкогольне пиво, сидр та крафтове пиво одночасно збільшився.

Три роки тому, у 2017 році, за оцінками, виробництво українського ринку крафтового пива становило 1% від загального виробництва пива країни. Зараз він значно виріс приблизно до 3%.

Одним із важливих факторів зростання є те, що пивоварні продають вироби у скляній тарі через великі торгові мережі. Випуск крафту в роздрібних мережах можна вважати головною тенденцією 2020 року. Вийти на масовий ринок та надати новий імпульс у розвиток галузі. У минулому крафтове пиво переважно дегустували в барах та ресторанах. Якщо бар або ресторан є обов'язковою частиною крафтового пивоварного заводу, продаж цієї продукції через супермаркети та розливне пиво робить цю умову необов'язковою.

Цікава статистика про тенденції Google. Найпопулярніші опитування в Києві та на сході України, епіцентри - у Дніпропетровську та Запоріжжі. На півдні Одеси та Одеської області та Івано-Франківська та Львівська області, які отримали неофіційний статус півної столиці України.

На стадії розвитку галузі інвестування, починаючи з нуля або купуючи готову крафтову пивоварню, щоб збільшити споживання крафтового пива, і витрати можна буде окупити всього за кілька років [51].

Основна загроза для українського ринку крафтового пива пов'язана з ліцензуванням. Кожна пивоварня зобов'язана не тільки придбати ліцензію на виробництво та роздрібну торгівлю хмільними напоями (якщо вони продаються в пивоварні чи ресторані), але й ліцензію на оптову торгівлю вартістю 500 тис. грн [22].

Комітет запропонував Верховній Раді ухвалити закон, згідно з яким плата за ліцензію для пивоварного заводу, що виробляє до 300 тис. літрів на рік, становить 30 тис. грн.

Якщо пивоварня перевищить ліміт, вона повинна заплатити 500 000 гривень (як повна ліцензія). Після виплати грошей більшість дрібних гравців залишили ринок і збанкрутували [53].

Саме тому на ринку переважають малі підприємства, які виготовляють лише до 300 тис. літрів пива щорічно. Для ПрАТ «Оболонь» це є проблемою, оскільки ліцензія на оптову торгівлю пивом вже є.

Крафтове пиво – це вид пива, зварений за спеціальною технологією та формулою, який підходить лише для невеликих пивоварень, щоб можна було отримувати продукти з більш насиченим смаком, різної насиченості та аромату. Сьогодні українське крафтове пиво за якістю може конкурувати з імпортним крафтовим пивом зі США та Європи.

Проект характеризується поширенням на ринок нового продукту – українського крафтового пива в алюмінієвих банках через роздрібну торгівлю.

Ідея проєкту – впровадження нового виробництва, яке буде використовувати продукт, що дозволить вирішити проблему низької представленості крафтового пива на ринку за його високого потенціалу.

Місія проєкту – усунути існуючі перешкоди шляхом забезпечення повної інфраструктури, централізованого маркетингу, логістики, упаковки алюмінієвих банок, торговельного обладнання, збуту.

Основою проєкту є інвестування в торговельне обладнання та інфраструктуру для впровадження в роздрібну індустрію нового виду товару – крафтового пива [54].

Для проєкту пропонується виготовлення крафтового пива, а саме лагер. Спосіб його виготовлення представлений нижче на рисунку 3.1.

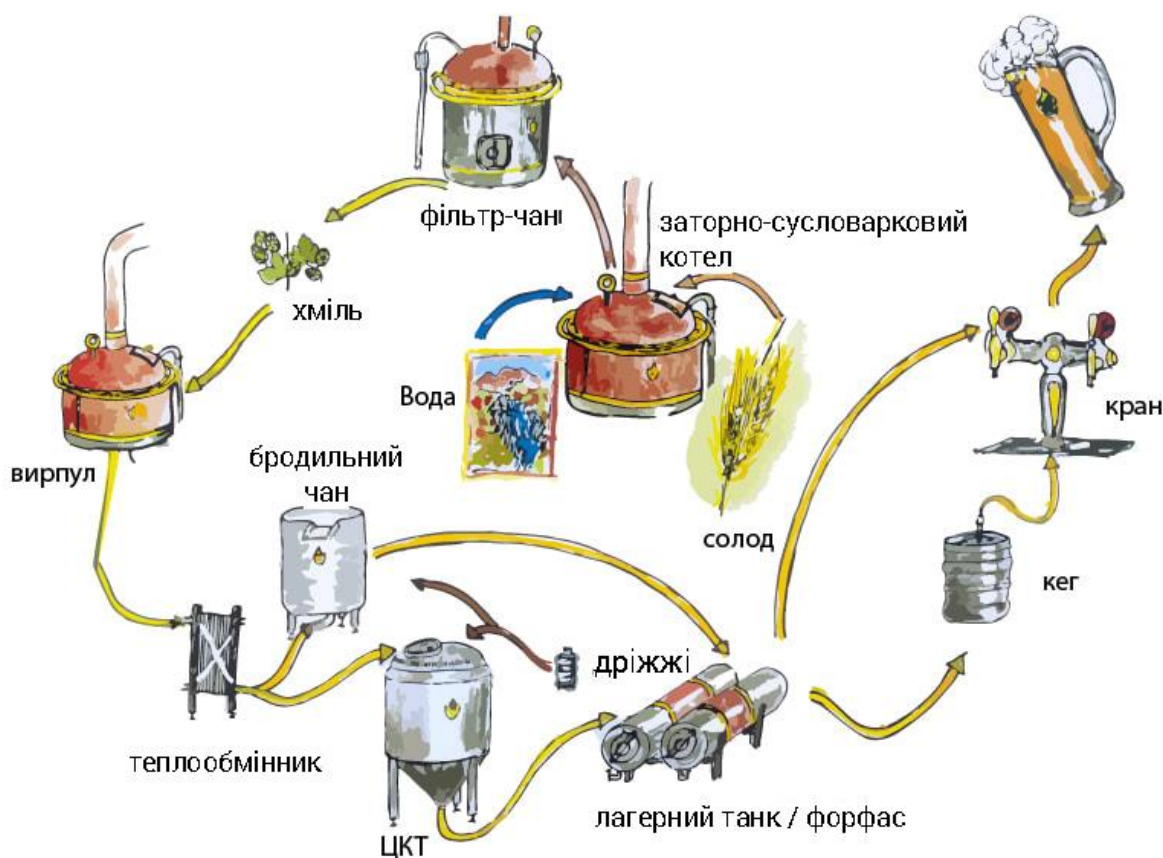


Рисунок 3.1 – Спосіб виготовлення крафтового пива
(джерело [55])

Пиво складається з чотирьох основних інгредієнтів: ячменю (або інших зерен), води, хмелю та дріжджів. Основна ідея полягає в тому, щоб витягти цукор

із зерен, щоб дріжджі могли перетворити його на алкоголь та CO₂, створюючи пиво.

Перший крок починається з крупи. Хоча ячмінь найпопулярніший, також використовуються пшениця, жито та інші зернові. Після збирання зерна насіння проходить процес складання. Мета полягає в тому, щоб почати проростання насіння, ніби воно збиралося рости. Пророщування активує ферменти крохмалю, необхідні для створення цукрів, що зброджуються, коли дріжджі додаються пізніше в процесі.

Однак, проростання необхідно вчасно зупинити. Зерно, зібране з поля, зазвичай має вологість 10-12 відсотків, а замочування (замочування у воді) підвищує приблизно до 45 відсотків, викликаючи проростання. Якщо дати йому спокій, він пустить коріння і виросте. Як тільки проростання припиняється, зерна сушаться у печі до вмісту вологи від трьох до п'яти відсотків. Останній етап – обсмажування зерен. Солодовики - фахівці зі створення різних зерен солоду - визначають вид обсмажування.

Наступним кроком після того, як зерна складені, їх знову замочують у гарячій воді. Цей процес, відомий як затирання, активує ферменти крохмалю в зерні, які змушують його розщеплюватися та вивільняти цукор. Потім вода зливається і залишається солодка сиропоподібна рідина, відома як сусло. Проте частини зерен ще залишилися, і наступний крок - фільтрувати або відокремити сусло від використаних зерен.

01 Вода + солод + хміль + нагрів = сусло

У варочном котлі разом з водою в процесі багатоступінчастого нагріву і пауз "затираються" світлі / темні сорти ячмінного або пшеничного солоду, після чого затор "освітлюється" (фільтрується). В результаті виходить цукровмісне сусло, яке потім кип'ятиться з додаванням гірких і ароматичних сортів хмелю. Весь процес варіння займає близько 7-8 годин.

Після створення сусла та завершення фільтрації додають хміль та інші спеції. Хміль - це невеликі плоди, схожі на шишку, які ростуть на виноградних лозах і надають гіркоти, щоб збалансувати цукор у суслі. Хміль містить кислоти,

що вимірюється в частинах на мільйон. Рівні цієї та інших кислот у хмелі називаються одиницями гіркоти. Хіміки створили Міжнародну одиницю гіркоти (IBU), яка вимірюється за шкалою від 1 до 100. Взагалі, чим більше число, тим гірший смак. Тоді знавці говорять про пиво як про більш менш охмелене.

Після додавання хмелю та закінчення кип'ятіння рідина надходить у ємність для бродіння і додаються дріжджі. Хоча існує більше 1500 різновидів дріжджів, для крафтового пива використовуються два різні типи дріжджів: верхній і нижній.

Дріжджі – це живий одноклітинний мікроорганізм, що класифікується як гриби. Після додавання дріжджів вони починають розщеплювати цукру та створювати як спирт, так і карбонізацію (CO₂).

Після того, як бровар визначить, що пиво ферментоване, наступним кроком буде наповнення алюмінієвих банок.

02 Сусло + дріжджі + охолодження = пиво.

Після варіння сусло охолоджується і надходить в бродильний чан, куди також додаються дріжджі верхового або низового шумування, завдяки чому цукор здебільшого перетворюється в алкоголь і вуглекислоту. Потім настає етап дозрівання, коли при температурі близько 6 градусів і певному тиску пиво ще більше насичується вуглекислотою і набуває свій типовий смак, колір і аромат [56].

Для простішого виробництва та зменшення навантаження на відділ маркетингу є можливість вибрати з лінійки продуктів підприємства і рекламувати продукцію як частину цієї лінійки. Наприклад, вибрати лінійку пива «Оболонь» і назвати її як «Оболонь-Крафт» чи схоже. Модель крафтового виробництва представлено в таблиці 3.1.

Табл. 3.1

Виробництво крафтового пива ПрАТ «Оболонь», тис. грн

Показник	Значення
Автомат	540.000 літрів на рік
Варок на добу	2
Розлив	в пляшку / банку

Продовження таблиці 3.1

Ціна пива за 0.33 л	30 грн
Модель	Крафтове виробництво
Необхідна площа	130 кв. м

Розраховано автором на основі даних Fleys

Оскільки крафтове пиво є більше авторським і орієнтується саме на смак, то виготовлення великої партії продукції не потрібне і для входу в нішу необхідне невеликий, порівняно з загальними показниками компанії, обсяги виробництва. Для покращення смаку є можливість введення добавок.

Роль добавок, які використовувалися в крафтовому пиві з моменту першого приготування, полягає в тому, щоб посилити ту чи іншу характеристику, яку чотири основні компоненти сприяють пиву. Деякі збільшують вихідну кількість цукру на суслі. Інші добавки використовуються для надання пива унікального смаку чи аромату. Деякі добавки навіть використовуються для зміни способу бродіння пива.

Основними добавками, які можна використати для приготування крафтового пива є:

1) Шоколад

Як і кава, смак шоколаду чудово поєднується із натуральним смаком темного пива. Шоколад - поширена та популярна добавка.

2) Кава та чай

Кава – популярне доповнення. Іноді в пиво додають чай, хоча це не так часто, як кава.

3) Фрукти та овочі

Фрукти, мабуть, найпростіший додаток для ідентифікації та розуміння. Фрукти надають смаку, аромату, кольору і додаткового цукру, що зазвичай означає більше алкоголю. Кожен фрукт, від винограду до яблук, у якийсь момент потрапляв у варильну ємність.

Овочі також використовуються, хоча й не так часто, як фрукти. Один із овочів, які часто використовуються як добавка, - це гострий перець. Тепло від

перцю змінює баланс солодкого/гіркого, що зазвичай зустрічається в пиві, і змінює його на баланс солодкого/гарячого.

4) Зерно

Зернові, крім солодового ячменю, ймовірно, є добавками, що найчастіше використовуються. Нескладний ячмінь, кукурудза, рис, жито та пшениця часто використовуються пивоварами для збільшення вихідного вмісту цукру в суслі і, отже, кінцевої кількості алкоголю. Додаткові зерна також надають пиву смак, аромат та колір.

5) Трави та спеції

У рецепті пива використовується коріандр, який надає пиву виразного, але тонкого аромату і смаку. Приправи також поширені в осінньому та зимовому сезонному пиві. Гарбузове пиво містить спеції для пирогів, такі як імбир, мускатний горіх і запашний перець.

6) Додатковий цукор

Джерела чистого цукру є типовими добавками. Пивовари вже давно додають мед у ємність для заварювання, щоб підвищити остаточний рівень алкоголю.

7) Бактерії

Хоча пивні дріжджі зазвичай є єдиним мікроорганізмом, яким можна потрапляти в бродильний чан, пивовари іноді навмисно заражають свою роботу певними типами бактерій. Вони змінюють спосіб бродіння пива та надають йому дуже незвичайного смаку. Пиво, зброжене дріжджами та бактеріями, має яскраво виражену кислинку [57].

Ціна на пиво є більшою за стандартну цінову політику підприємства через більшу ціну виробництва, а також преміальний статус крафтового пива – для поціновувачів пива, сильно занижена ціна може відігнати покупців. Продаватися пиво буде в підприємствових магазинах ПрАТ «Оболонь», а також в роздрібних мережах України.

Графік виконання проєкту представлений в таблиці 3.2.

Табл. 3.2

Виробництво крафтового пива ПрАТ «Оболонь», тис. грн

Приблизний план в місцях	старт	1	2	3	4	5	6
Надсилання запиту на обладнання	X						
Обговорення розстановку обладнання		X					
Дегустація та обговорення рецептури		X					
Укладення договору і передоплата		X					
Підготовка приміщення		X	X	X	X		
Виготовлення обладнання		X	X	X	X		
Доставка обладнання						X	
Монтаж						X	
Навчання						X	
Тестове варіння						X	X
Початок продажів							X

Розроблено автором на основі даних Flecks

Проект розрахований на 6 місяців починаючи з погодження проекту керівництвом підприємства.

3.2 Оцінка ефективності запропонованої проекту

Витрати на проект представлені в таблиці 3.3

Табл. 3.3

Витрати на проект ПрАТ «Оболонь», тис. грн

Елемент витрат	Собівартість
Ліцензування	-
Варильний цех	7983,61
Бродильний цех	4473,57
Розлив в пляшки	6882,42
Установка	1376,48
Монтаж	802,95
Маркетинг	7173,01
Всього	28692,07

Розраховано автором на основі даних Flecks

Оскільки ліцензії у підприємства вже є, то необхідність у них відпадає, проте великі витрати необхідні для нового обладнання спеціально підготовленого для крафтового виробництва.

У Варильному цеху крім набору ємностей в комплект входить все необхідне: дробарка для солоду, система нагрівання, система охолодження, керування (автоматика). Технологія дозволяє варити пиво з особливо гармонійним та повним смаком.

Бродильно-лагерний цех складається з ферментерів (бродильних чанів) та горизонтальних табірних танків та циліндроконічних танків (ЦКТ), а також форфасів. Всі ємності мають термоізоляцію та сорочки для водяного охолодження, яке контролюється централізованим пультом керування індивідуально для кожного танка. Система керування та система охолодження входять до комплекту постачання.

Усі ферментери та танки виготовлені з високоякісної нержавіючої сталі, робочий тиск до 3 бар. Танки працюють за звичайної кімнатної температури, їм не потрібно холодного приміщення. Для кожного танка включається індивідуальна програма охолодження відповідно до рецепту. Управління візуалізується за допомогою програмного забезпечення.

Невеликі системи для розливу у пляшку:

- 1) розлив із танка або кега у пляшку
- 2) передзаповнення CO₂
- 3) 1 насос для пива
- 4) 4 наливні головки
- 5) 4 автоматичні вентилі
- 6) система змонтована на рамі з нержавіючої сталі
- 7) шафа автоматичного керування [58].

Для розрахунку економічної ефективності проєкту необхідно визначити чисту приведену вартість (NPV) - для визначення поточної вартості всіх майбутніх грошових потоків, що генеруються проєктом, включаючи початкові капітальні вкладення. Для цього необхідно зробити прогноз на майбутні три

роки. Прогноз буде проводитися за 2022, 2023 і 2024 роки.

Для розрахунку NPV необхідно оцінити майбутні грошові потоки для кожного періоду і визначити правильну ставку дисконтування. Для визначення грошових потоків потрібно спрогнозувати показники доходів і витрат підприємства, а також амортизації. Після визначення чистої приведеної вартості, потрібно розрахувати показники доцільності впровадження проєкту. Формули для їх розрахунку представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Формули для розрахунку показників доцільності проєкту

Показник	Формула	Дані для обчислення
Індекс прибутковості (PI)	$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{IC}$	CF _t – грошові потоки відповідного року, тис. грн; t – кількість періодів; i – ставка дисконту; IC – первісні інвестиції.
Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP)	$DPP = t + \frac{ KPV_t }{PV_{t+1}}$	KPV _t – кумулятивна вартість t року (останнє від’ємне значення), тис. грн; PV _{t+1} – дисконтована вартість грошового потоку у t+1 році, тис. грн
Коефіцієнт питомих витрат	$K_{\Pi} = \frac{\sum_{i=1}^t (C_t * \frac{1}{(1+i)^t})}{\sum_{i=1}^t (B_t * \frac{1}{(1+i)^t})}$	C _t – показник витрат з а період B _t – показник доходів за період
Інтегральний ефект	$E_{\text{інтерг}} = \sum_{i=1}^t (B_t - C_t) * \frac{1}{(1+i)^t}$	C _t – показник витрат з а період B _t – показник доходів за період

Джерело: [28]

Оскільки проєкт буде здійснюватися у першому півріччі 2022 року, то для прогнозу нульовим роком, а також одним з трьох років, які прогнозуються для підприємства буде 2022 рік. Прогнозовані значення наведені в табл. 3.5.

Табл. 3.5

Спрогнозовані показники виробництва крафтового пива ПрАТ

«Оболонь», тис. грн

Показник	2022	2023	2024
Доходи від діяльності	49525,23	57944,52	59430,27
Сировина і матеріали	16220,51	17307,28	17842,56

Продовження таблиці 3.5

Адміністративні витрати	2202,38	2951,19	3457,73
Витрати на збут	3244,10	3980,67	4817,49
ЕВІТВА	27858,25	33705,38	33312,50
Мінус амортизація	2870,63	2870,63	2870,63
ЕВІТ	24987,62	30834,75	30441,87
Податок на прибуток (18%)	4497,77	5550,25	5479,54
НОРАТ	20489,85	25284,49	24962,33
Плюс амортизація	2870,63	2870,63	2870,63
CF	23360,47	28155,12	27832,96
CF inv	28692,07		
NCF	-5331,60	28155,12	27832,96
Коефіцієнт дисконтування (30%)	1	0,769	0,592
Дисконтований чистий грошовий потік	-5331,60	21651,29	16477,11
NPV	-5331,60	16319,69	32796,81

Розраховано автором

Коефіцієнт дисконтування визначався на основі ставки НБУ (8,5% на 22.10.2021 [59]), коефіцієнта інфляції (7,5% [60]) і премії за ризик (14% [61]).

Розрахунки бралися тільки при виробництві крафтового пива, не враховуючи іншу діяльність підприємства. В такому випадку інвестиції окупляться через 1 рік 2 місяці і 8 днів.

Для всього підприємства прогнозовані показники представлені в таблиці 3.6.

Табл. 3.6

Спрогнозовані показники ПрАТ «Оболонь», тис. грн

Показник	2022	2023	2024
Доходи від діяльності	6134193,50	6343307,77	6463540,29
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4085433,88	4044646,85	4011321,42
Адміністративні витрати	376988,58	388503,74	397912,30
Витрати на збут	712342,64	719875,96	726031,12
Інші операційні витрати	12315,57	10211,86	8493,01
Інші витрати	266817,67	256905,17	246992,67
Фінансові витрати	222782,40	260963,71	292160,11
ЕВІТВА	457512,75	662200,48	780629,66
Мінус амортизація	364319,00	319421,00	335539,00
ЕВІТ	93193,75	342779,48	445090,66
Податок на прибуток (18%)	16774,87	61700,31	80116,32
НОРАТ	76418,87	281079,17	364974,34
Плюс амортизація	364319,00	319421,00	335539,00
CF	440737,87	600500,17	700513,34

Продовження таблиці 3.6

CF inv	28692,07		
NCF	412045,80	600500,17	700513,34
Коефіцієнт дисконтування (30%)	1	0,769	0,592
Дисконтований чистий грошовий потік	412045,80	461784,63	414703,90
NPV	412045,80	873830,44	1288534,34

Розраховано автором

В реаліях всього підприємства інвестиції окупляться вже через 23 дні. В таблиці значення, що представлені як витрати, позначені оранжевим кольором, а доходи – зеленим. Також, показник, такі як прибутки (збитки), а також коефіцієнт дисконтування не позначені ніяким кольором, як прикінцеві результати. Згідно з прогнозованими показниками підприємства, завдяки розширенню асортименту і ростом виробництва, доходи від операційної діяльності збільшаться, а собівартість, буд приблизно змінюватися згідно збільшенню виробництва. Всі витрати збільшуються в наступні періоди, за рахунок збільшеного обсягу виробництва, окрім інших витрат і інших операційних витрат. Оскільки NPV проєкту позитивна по всьому підприємству, а лише по виробництву крафтового пива негативна лише в перший рік, це означає, що теперішня приведена вартість всіх майбутніх грошових потоків, пов'язаних з цим, буде позитивною і, отже, привабливою. Графік зміни дисконтованого чистого грошового потоку за прогнозованих років при виробництві лише крафтового пива представлено на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Дисконтований чистий грошовий потік ПрАТ «Оболонь» при виробництві лише крафтового пива, 2022 – 2024 рр., тис. грн
(розраховано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»)

Показник буде менше нуля, оскільки початкові інвестиції не зможуть окупитися в першому році. Проте вже на другий рік виробництва підприємство зможе отримувати прибуток, який стане доволі великим для підприємства і стане підспір'ям для домінації підприємства на ринку пива на наступні роки.

Для всього підприємства графік зміни дисконтованого чистого грошового потоку за прогнозованих років при виробництві всієї продукції підприємства представлено на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Дисконтований чистий грошовий потік ПрАТ «Оболонь»,
2022 – 2024 рр., тис. грн

(розраховано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»)

Можна побачити, що дисконтований чистий грошовий потік представлений у вигляді пірамідки. Це пов'язано з тим, що у 2022 році, за рахунок початкових інвестицій і того, що підприємство лише почне налагоджувати продаж крафтового пива, то їх прибутки будуть дещо меншими за 2023 рік. Проте згідно графіка у 2024 році прибутки також зменшаться. Це пов'язано з тим, що коефіцієнт дисконтування доволі різко зменшує прибуток підприємства. Тому майбутні прибутки хоча і розраховуються з впливанням ризиків, інфляції, ставками національного банку, проте можуть бути значно більшими за розраховані в даному розрізі на майбутні періоди.

Розраховані показники доцільності впровадження проєкту представлені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Показники ефективності проєкту ПрАТ «Оболонь»

Показник	Виробництво лише крафтового пива	Все підприємство
PI	1,14	44,91
DRP	1 рік 2 місяці і 8 днів	23 дні
Коефіцієнт питомих витрат	0,43	0,90
Інтегральний ефект	73498,68	1428877,68

Розраховано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Індекс прибутковості більший 1, що показує, що проєкт після трьох прогнозованих років є ефективним як лише виробництв крафтового пива, так і все підприємство в цілому. Він показує, що на кожну гривню, витрачену на проєкт, за три роки буде отримано або 1.14 гривень для крафтового пива, або 44,91 грн для всього підприємства, прибутку. Проєкт окупиться через 1 рік 2 місяці і 8 днів або через 23 дні, що показує, що вже до кінця року підприємство зможе отримати кошти, витрачені на впровадження нового виробництва і продовжувати отримувати прибуток. Інтегральний ефект від трьох прогнозованих років також дорівнює 73,5 млн. грн, що показує скільки коштів отримає підприємство без дисконту – для виробництво лише крафтового пива.

3.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства після впровадження проєкту

Для оцінки змін на підприємстві, треба розрахувати основні показники конкурентоспроможності. Формули для розрахунків представлені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Формули для розрахунку показників конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Показник конкурентоспроможності	Формула	Дані для обчислення
1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)		
1.1 Рівень витрат (РВ)	$РВ = \frac{СВ_{пр}}{ЧД}$	СВ _{пр} - собівартість реалізованої продукції

Продовження таблиці 3.8

1.2 Фондовіддача (Ф)	$\Phi = \frac{\text{ЧД}}{\text{СВОЗ}}$	СВОЗ – середньорічна вартість основних засобів,
1.3 Рентабельність товару (РТ)	$R_T = \frac{\text{ВП}}{\text{СВ}_{\text{пр}}}$	ВП – валовий прибуток,
1.4 Продуктивність праці (ПП)	$\text{ПП} = \frac{\text{ЧД}}{\text{СЧР}}$	СЧР – середньорічна чисельність працівників.
2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)		
2.1 Коефіцієнт автономії (КА)	$K_A = \frac{A_{\text{ноб}}}{B}$	$A_{\text{ноб}}$ – необоротні активи
2.2 Коефіцієнт покриття (КП)	$K_{\text{п}} = \frac{A_{\text{об}}}{Z_{\text{п}}}$	$Z_{\text{п}}$ – поточні зобов'язання
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$K_{\text{л}} = \frac{\Gamma}{Z_{\text{п}}}$	Γ – гроші та їх еквіваленти
2.4 Коефіцієнт обороту оборотних коштів (КО)	$K_{\text{об}} = \frac{\text{ЧД}}{A_{\text{ноб}}}$	ЧД – чистий дохід
3. Критерій ефективності організації збуту товарів (ЕЗ)		
3.1 Рентабельність продажу продукції (РП)	$R_{\text{п}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}}$	ЧП – чистий прибуток
3.2 Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (КЗ)	$K_3 = \frac{\Gamma_{\text{п}} - \text{ЧД}}{\text{ЧД}}$	$\Gamma_{\text{п}}$ – готова продукція
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	$K_{3\text{В}} = 3\text{М} * 0,25$	3М – кількість змін
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	$K_{\text{р}} = \frac{B_3}{\text{ЧП}}$	B_3 – витрати на збут
Ефективність виробництва (ЕВ)	$\text{ЕВ} = 0,31 * \text{РВ} + 0,19 * \Phi + 0,4 * R_T + 0,1 * \text{ПП}$	
Фінансовий стан організації (ФС)	$\text{ФС} = 0,29 * K_A + 0,2 * K_{\text{п}} + 0,3K_{\text{л}} + 0,15 * K_{\text{об}}$	
Ефективність збуту (ЕЗ)	$\text{ЕЗ} = 0,37 * R_{\text{п}} + 0,29 * K_3 + 0,21 * K_{\text{В}} + 0,13 * K_{\text{р}}$	
Конкурентоспроможність підприємства (ККО)	$\text{ККО} = 0,26 * \text{ЕВ} + 0,4 * \text{ФС} + 0,34 * \text{ЕЗ}$	

Джерело: [28]

Дані показники необхідні для розуміння становища підприємства за наступні роки після впровадження проекту на підприємстві. При їх розрахунку, 2022 рік буде представлений як базовий, який буде мати середні значення для порівняння. За наступні роки, тенденція може змінюватися і за коливання, представлені у відсотковому відношенні за 2022-2024 роки в порівнянні з 2010 роком будуть надаватися бали. Середні показники 2010 року будуть представлені 10 балами. При зміні показника на певний відсоток, будуть

змінюватися бали: 15 показник кращий на 50% або більше, 14 - від 40% до 50%, 13 - від 30% до 40%, 12 - від 20% до 30%, 11 - від 10% до 20%, 10 якщо показник на рівні базового ($\pm 10\%$), 9 - від 10% до 20% , 8 - від 20% до 30%, 7 - від 30% до 40%, 6 - від 40% до 50%, 5 - гірший на 50% або більше (в залежності від того, що саме представляє показник, якщо його значення для підприємства є позитивним, то збільшення відсотка зі знаком «+» буде додавати бали, при негативному показнику – збільшення відсотка буде віднімати бали). Початкові, прогнозовані значення представлені у табл. 3.6.

Початкові, прогнозовані значення представлені у табл. 3.9.

Табл. 3.9

Показники діяльності ПрАТ «Оболонь», тис. грн

Показник	2020	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5549706	6134193	6343308	6463540
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4070109	4085434	4044647	4011321
Валовий: прибуток	1479597	2048760	2298661	2452219
Витрати на збут	719636	712343	719876	726031
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	466312	959428	1190281	1328275
Чистий фінансовий результат: прибуток	338614	412046	461785	414704
Необоротні активи	4539985	4564677	4882475	5018675
Основні засоби:	4481847	4506539	4511020	4640994
Оборотні активи	1163932	1280325	1129014	1291965
Готова продукція	72341	68724	72413	73064
Гроші та їх еквіваленти	16228	10585	15873	23486
Поточні зобов'язання і забезпечення	2424305	3151597	2375819	2666736
Баланс	5857096	5881788	6174895	5993296

Розраховано автором на основі [43, 44, 45]

Чистий дохід від реалізації за наступні 3 роки в порівнянні з 2020 збільшиться на 10%, 14% і 16% відповідно, собівартість ж спочатку зменшиться на 0,3%, проте в наступні роки збільшиться на 0,63% і 1,4% відповідно. Можна побачити зменшення росту собівартості в порівнянні з прибутками від операційною діяльністю, це пов'язано з покращенням виробництва і впровадженням продуктивних інновацій в діяльність підприємства. Чистий фінансовий результат же збільшиться в порівнянні з 2020 на 21%, 36% і 22%

відповідно, різні показники в наступних роках вже пояснялись вище по тексту. Активи і пасиви були розраховані з урахуванням тенденції останніх років підприємства з додаванням інвестицій, що були вкладені для впровадження проєкту. З цим урахуванням валюта балансу збільшиться на 0,42%, 5,4% і 2,3% у наступних роках. Динаміку зміни чистого доходу від продукції можна побачити на рис. 3.4.

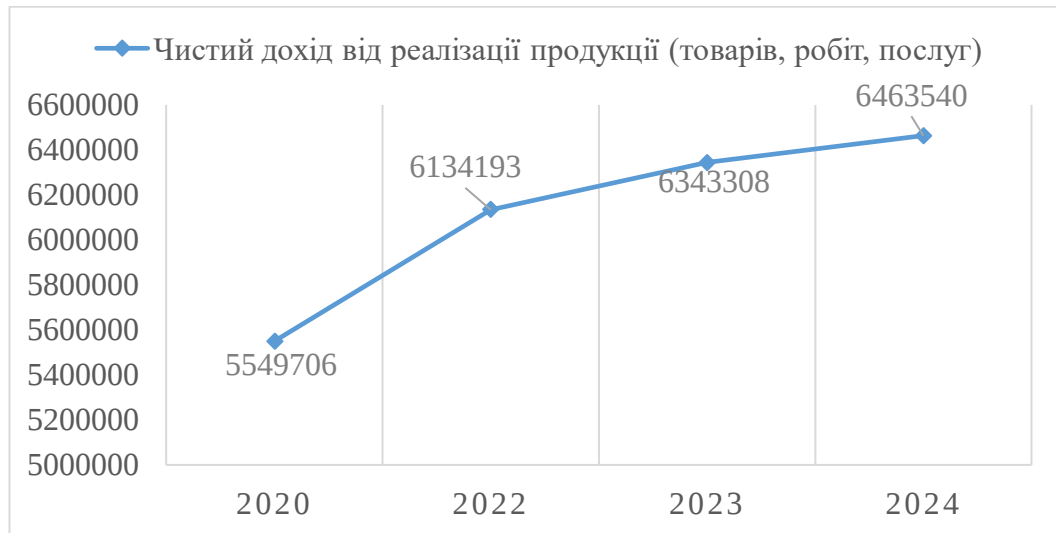


Рисунок 3.4 – Чистий дохід від реалізації продукції, 2020 – 2024 рр., тис. грн
(розраховано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»)

Як вже було зазначено чистий дохід від реалізації за наступні 3 роки в порівнянні з 2020 збільшиться на 10%, 14% і 16% відповідно. Показник збільшиться у 2024 році порівнянні з 2022 і 2023 на 5,36% і 1,89% відповідно. Розраховані показники діяльності підприємства разом з балами за зміну показників представлені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Прогнозовані показники конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»,
2020– 2024 рр.**

Показник	2020	2022	2023	2024	Бали		
					2022	2023	2024
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)							
Показник витрат на одиницю продукції (РВ)	0,73	0,67	0,64	0,62	10	11	11
Показник фондівдачі (Ф)	1,24	1,36	1,41	1,39	10	11	11

Продовження таблиці 3.10

Рентабельність товарної продукції (РТ),%	36,35	50,15	56,83	61,13	13	15	15
Продуктивність праці (ПП)	2394,18	2669,36	2772,42	2818,81	11	11	11
2. Показники фінансового положення (стану) підприємства (ФП)							
Коефіцієнт автономії (КА)	0,78	0,78	0,79	0,84	10	10	10
Коефіцієнт покриття (КП)	0,48	0,41	0,48	0,48	9	10	10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,0067	0,0034	0,0067	0,0088	6	10	13
Коефіцієнт оборотності (КО)	1,22	1,34	1,30	1,29	10	10	10
3. Показники ефективності організації збуту (ЕЗ)							
Рентабельність продажу (РП),%	6,10	6,72	7,28	6,42	10	11	10
Затовареність готовою продукцією (КЗ)	-0,9870	-0,9888	-0,9886	-0,9887	10	10	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	87	83	86	89	10	10	10
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	0,65	1,35	1,65	1,83	15	15	15

Розраховано автором на основі [43, 44,45]

Показники діяльності підприємства за наступні три роки очікувано змінилися. В основному вони мають тренд до покращення, проте у 2022 році показники фінансового стану підприємства просідають – коефіцієнт абсолютної ліквідності значно погіршився, що пов'язано з збільшенням зобов'язань у 2022 році, призведені новим виробництвом продукції.

Коефіцієнт покриття також погіршився через велику кількість зобов'язань підприємства. А ось коефіцієнти, пов'язані з доходами від операційної діяльності збільшуються, такі як рентабельність товарної продукції, а також коефіцієнт ефективності реклами.

Також у 2024 році можна побачити значне покращення коефіцієнта абсолютної ліквідності, який збільшився аж до рівня 13 балів. Це пов'язано з тим, що підприємство потроху буде покращувати свої фінансові позиції як за рахунок нового для підприємства ринку, а саме крафтового пива, проте і за рахунок зменшення кредитних зобов'язань компанії, що отримує свої основні позичкові кошти в банках, що не дозволяє підвищувати ліквідність, проте зі збільшенням прибутків ці позичкові кошти потрібні будуть все менше для підприємства.

Динаміку зміни витрат рентабельності товарної продукції можна побачити на рис. 3.5.

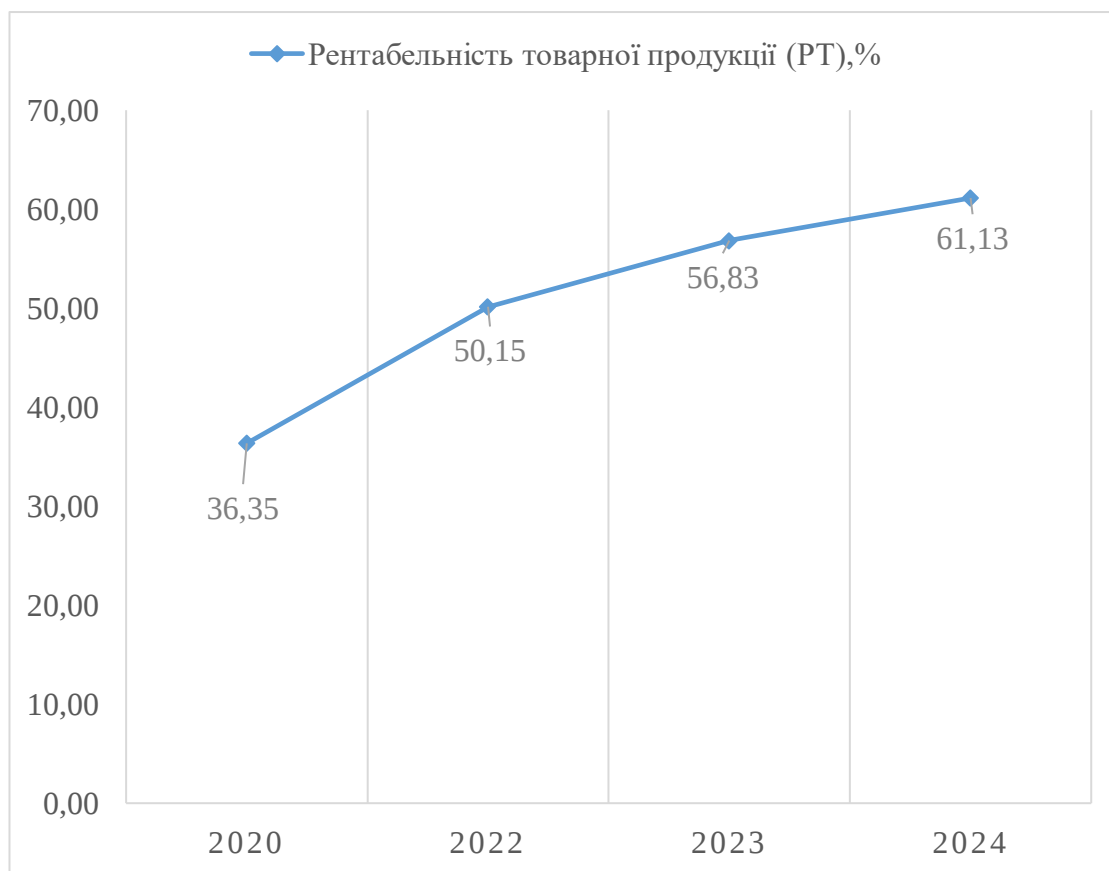


Рисунок 3.5 – Показник рентабельності товарної продукції ПрАТ «Оболонь», 2020-2024 рр.

(розраховано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»)

Після 2022 року, коли проєкт лише буде впроваджено, рентабельність товарної продукції збільшиться спочатку на 37%, потім на 56% і на 68% в порівнянні з 2020 роком.

Даний фактор пов'язаний як зі збільшенням доходів від операційної діяльності, так і з майже незмінною собівартістю, так і з впровадженням нового товару, що звичайно ж вплине і на операційну діяльність.

Для визначення середніх показників і зміни показника конкурентоспроможності підприємства, необхідно розрахувати

Ефективність виробництва, фінансовий стан організації і ефективність збуту. Розрахунки представлені в табл. 3.11.

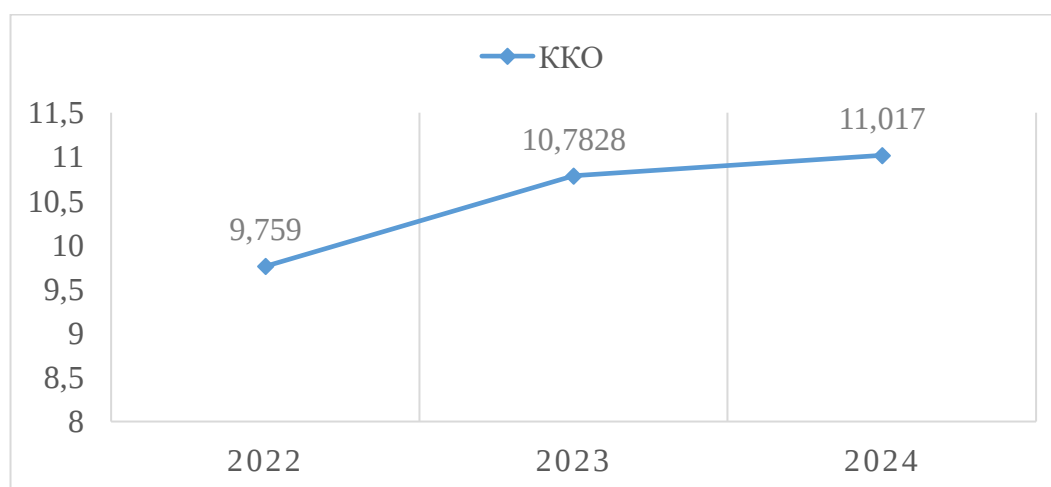
Таблиця 3.11

**Розрахунок показника конкурентоспроможності ПрАТ «Індар»,
2022 – 2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024
ЕВ	11,3	12,6	12,6
ФС	8	9,4	10,3
ЕЗ	10,65	11,02	10,65
ККО	9,759	10,7828	11,017

Розраховано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Оскільки середній показник базового року – 10, то і порівнювати потрібно показники потрібно з 10. Показник ефективності виробництва збільшиться у 2022 році і буде рости і надалі, що повзано з покращенням виробничої діяльності підприємства через впровадження проєкту продуктової інновації. Показники фінансового стану спочатку зменшиться, що пов'язано зі збільшенням заборгованості підприємства через впровадження проєкту, проте вже у наступних роках вона нормалізується і буде покращуватися, поки у 2024 році не стане кращою за позиції 2020 року. Ефективність організації збуту також покращиться завдяки витратам на збут, що дозволять отримувати більші прибутки з меншими втратами на одиницю продукції. Динаміку показника конкурентоспроможності можна побачити на рис. 3.6



**Рисунок 3.6 – Коефіцієнт конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»,
2022-2024 рр.**

(розраховано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»)

З 2020 року, показник конкурентоспроможності, який визначався з урахуванням наявних показників підприємства, а також з прогнозованими показниками, спочатку зменшиться у 22 році через збільшення кількості зобов'язань і нових інвестицій в підприємство, проте надалі лише збільшуватиметься за рахунок покращення фінансової ситуації на підприємстві. В першу чергу це пов'язано з тенденцією до масштабування виробництва і отриманням прибутків, що в свою чергу також зумовлено прибутковістю нового виду пива і збільшенням асортименту підприємства.

Висновки до розділу 3

Крафтове пиво – це вид пива, зварений за спеціальною технологією та формулою, який підходить лише для невеликих пивоварень, щоб можна було отримувати продукти з більш насиченим смаком, різної насиченості та аромату. Сьогодні українське крафтове пиво за якістю може конкурувати з імпортним крафтовим пивом зі США та Європи.

Проект характеризується поширенням на ринок нового продукту – українського крафтового пива в алюмінієвих банках через роздрібну торгівлю.

Ідея проекту – впровадження нового виробництва, яке буде використовувати продукт, що дозволить вирішити проблему низької представленості крафтового пива на ринку за його високого потенціалу.

Місія проекту – усунути існуючі перешкоди шляхом забезпечення повної інфраструктури, централізованого маркетингу, логістики, упаковки алюмінієвих банок, торговельного обладнання, збуту.

Основою проекту є інвестування в торговельне обладнання та інфраструктуру для впровадження в роздрібну індустрію нового виду товару – крафтового пива.

Для проекту пропонується виготовлення крафтового пива, а саме лагер.

Оскільки крафтове пиво є більше авторським і орієнтується саме на смак, то виготовлення великої партії продукції не потрібне і для входу в нішу необхідне невеликий, порівняно з загальними показниками компанії, обсяги виробництва. Для покращення смаку є можливість введення добавок.

Для впровадження проекту необхідно 6 місяців та 28692,07 тис. грн.

Якщо орієнтуватися лише на виробництво крафтового пива, не враховуючи іншу діяльність підприємства, інвестиції окупляться через 1 рік 2 місяці і 8 днів. А NPV через 3 роки буде складати 32796,81 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації за наступні 3 роки в порівнянні з 2020 збільшиться на 10%, 14% і 16% відповідно, собівартість ж спочатку зменшиться на 0,3%, проте в наступні роки збільшиться на 0,63% і 1,4% відповідно. Існуватиме зменшення росту собівартості в порівнянні з прибутками від операційною діяльністю, це пов'язано з покращенням виробництва і впровадженням продуктових інновацій в діяльність підприємства. Чистий фінансовий результат же збільшиться в порівнянні з 2020 на 21%, 36% і 22% відповідно

А якщо орієнтуватися на показники конкурентоспроможності всього підприємства, то з 2020 року, показник конкурентоспроможності, який визначався з урахуванням наявних показників підприємства, а також з прогнозованими показниками, спочатку зменшиться у 22 році через збільшення кількості зобов'язань і нових інвестицій в підприємство, проте надалі лише збільшуватиметься за рахунок покращення фінансової ситуації на підприємстві. В першу чергу це пов'язано з тенденцією до масштабування виробництва і отриманням прибутків, що в свою чергу також зумовлено прибутковістю нового виду пива і збільшенням асортименту підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Конкурентна перевага означає необхідний прогрес в можливостях, що забезпечує перевагу в порівнянні з конкурентами в галузі. Що саме, залежить від бізнес-моделі і галузі.

В умовах постійного загострення конкуренції основою конкурентоспроможності виступають саме інновації, які дозволяють підприємствам, що володіють інноваційними конкурентними перевагами, займати гідне місце в на ринках і в галузях. Крім того, що інновації дозволяють організаціям залишатися актуальними на конкурентному ринку, вони також грають важливу роль в економічному зростанні. Умови ринку підштовхують підприємства до змін і підприємствам потрібно знати можливий вплив на їх конкурентоспроможність з впровадженням інновацій.

Для того, щоб визначити вплив інновацій на конкурентоспроможність проаналізовано та систематизовано теоретичні положення щодо конкурентоспроможності, їх взаємозв'язку з інноваціями та методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності.

Визначено, що конкурентоспроможність – це здатністю підприємств конкурувати, збільшувати свій прибуток і рости. Вона заснована на витратах і цінах, але, більшою мірою, на здатності підприємств використовувати технології, а також на якості і характеристики продукції.

Конкурентоспроможність визначається не тільки внутрішніми факторами підприємства, але і зовнішніми. Серед безлічі зовнішніх факторів, таких як інституціональна і нормативна база, надання інфраструктури, освіта, грошово-кредитна середовище (інфляція, обмінні курси) і ринки факторів виробництва, ринкова структура ринків, на яких працює підприємство, має особливе значення. Структура ринку формує конкурентоспроможність, в той час як в динамічній перспективі конкурентна діяльність підприємств може змінити структуру ринку.

2. Вивчення конкурентів і умов конкуренції потрібно підприємству, перш за все, для того, щоб визначити, які його переваги і недоліки в порівнянні з конкурентами, і зробити висновки, що дозволяють підприємству розробити власну успішну конкурентну стратегію і підтримувати конкурентоспроможність. Визначення конкурентоспроможності підприємства - невід'ємний елемент діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

Для цього були визначені методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності:

Визначення показника конкурентоспроможності підприємства шляхом знаходження середньозваженого значення серед показників конкурентоспроможності для кожного виду продукції, де в якості ваг використовуються обсяги продажів відповідного виду продукції.

По кожному виду продукції розрахунок показника конкурентоспроможності можна проводити з використанням економічного індексу який визначається як відношення загальної вартості споживання аналізованої продукції до загальної вартості споживання конкуруючої (еталонної) продукції.

Використання своєї частки ринку в якості індикатора конкурентоспроможності продукції, що є більш точним відображенням конкурентоспроможності.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, який можна використовувати для оцінки загальної конкурентоспроможності підприємства.

3. Виходячи з передумови, що інновації - це не тільки питання технологічних розробок, необхідно проаналізувати наслідки використання інновацій в організації, з огляду для чого вони використовуються в діяльності, спрямованої на розробку продуктів і послуг, а також в стратегії і тактиці реструктуризації.

Для цього класифіковані види інновацій, які впливають на конкурентоспроможність підприємств:

- 1) за характером відносин: соціально-економічні, організаційні, технологічні інновації;
- 2) за сферою поширення: виробничі, управлінські, технічні та соціальні інновації;
- 3) по предметно-змістовній структурі: продуктові та процесні інновації.

Завдяки даній класифікації були виділені основні напрямки впливу інновацій на конкурентоспроможність

4. В якості підприємства для аналізу було вибрано ПрАТ «Оболонь». Приватне акціонерне товариство "Оболонь" та його дочірні підприємства виробляють і реалізують різні марки пива, мінеральної води, безалкогольних напоїв та слабоалкогольних напоїв.

Оскільки підприємство спеціалізується на виробництві пива, то був проведений аналіз ринку пива. За результатами аналізу можна прослідкувати такі тренди: одна з найважливіших тенденцій на ринку пива - це зміщення споживчих переваг у бік слабоалкогольного і безалкогольного пива, а також крафтового пива. У той час як споживання алкоголю знизилося, споживання пива в усьому світі збільшилася. Крім того виробники пива в усьому світі більше уваги приділяють якості, а не кількості.

Оцінено, що ПрАТ «Оболонь» займає 4 позицію на ринку пива і має приблизно 8,19% від всього ринку. Це дозволило зробити висновки про можливість до зростання підприємства на ринку пива в Україні.

5. Був проведений аналіз економічного стану підприємства. За результатами аналізу можна дійти висновків щодо матеріального та фінансового станів ПрАТ «Оболонь».

Згідно аналізу показників фондоддачі і фондомісткості, стан виробництва підприємства на хорошому рівні, оскільки на кожну гривню, яка припадає на основні засоби підприємство отримувало дохід в розмірі 1,24 гривень у 2020 році. А це означає, що основні засоби використовуються ефективно, хоча згідно коефіцієнтів приросту і оновлення основні засоби майже не оновлюються.

Згідно показників фінансового стану у 2018 році підприємство зазнало збитків на суму в 365 420 тис. грн, проте ситуація значно покращилася у наступному році, незважаючи на епідеміологічну ситуацію в країні. Покращення продовжилося і в 2020 році, що дозволяє зробити висновки про необхідність зростання доходів підприємства від операційної діяльності.

6. Були проаналізовані показники інноваційно-інвестиційної діяльності ПрАТ «Оболонь».

За результатами аналізу було зроблено висновок, що на підприємстві переважають саме продуктові інновації, хоча за останні 3 роки були і товарні, і технологічні, і екологічні інновації. Для ПрАТ «Оболонь» 2018 рік був часом активних продуктових та технічних змін. Інноваційна політика, яка реалізовувалась протягом 2019 року у двох напрямках: інновації форматів та продуктові інновації. Загалом протягом 2019 року було випущено близько 30 новинок. У 2020 році інноваційна політика впроваджувалася у двох аспектах: інновації бізнесу та інновації продуктів. Загалом у 2020 році було випущено близько 20 нових продуктів.

7. Для ПрАТ «Оболонь» було запропоновано проєкт виробництва крафтового пива. Проєкт характеризується поширенням на ринок нового продукту – українського крафтового пива в алюмінієвих банках через роздрібну торгівлю. Було проаналізовано, що для впровадження проєкту необхідно 6 місяців та залучення 28692,07 тис. грн. Оцінено ефект, що може бути отриманий: не враховуючи іншу діяльність підприємства крім виробництва крафтового пива, інвестиції окупляться через 1 рік 2 місяці і 8 днів. А NPV через 3 роки буде складати 32796,81 тис. грн. Використовуючи метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, у 2024 році коефіцієнт конкурентоспроможності може вирости на 9,23% після впровадження проєкту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Розділ література

1. A study on the factors of regional competitiveness. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/3cr/competitiveness.pdf (date of access: 02.11.2021).
2. Competitiveness under New Perspectives. Home page - OECD. URL: <https://www.oecd.org/economy/Competitiveness-under-New-Perspectives.pdf> (date of access: 14.11.2021).
3. Buckley P. J., Pass C. L., Prescott K. (PDF) measures of international competitiveness: a critical survey. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/233254623_Measures_of_International_Competitiveness_A_Critical_Survey (date of access: 02.11.2021).
4. Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models. URL: http://www.faracididattica.it/files/dott_-_ajitabh_et_al_2004.pdf (date of access: 02.11.2021).
5. World-class competitiveness | Emerald Insight. Discover Journals, Books & Case Studies | Emerald Insight. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09604529510100387/full/html> (date of access: 02.11.2021).
6. Barney J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view | Request PDF. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/215915375_Resource-based_theories_of_competitive_advantage_A_ten-year_retrospective_on_the_resource-based_view (date of access: 02.11.2021).
7. Ambastha A., Momaya K. S. (PDF) Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/253539431_Competitiveness_of_Firms_Review_of_Theory_Frameworks_and_Models (date of access: 02.11.2021).

8. Peneder M., Rammer C. Measuring Competitiveness - WIFO. Startseite - WIFO. URL: https://www.wifo.ac.at/en/research/current_projects/competitiveness_report?detail-view=yes&publikation_id=60838 (date of access: 02.11.2021)
9. Larsson L. Characteristics of Production Innovation | Request PDF. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/327157415_Characteristics_of_Production_Innovation (date of access: 02.11.2021).
10. Characteristics of Production Innovation. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1088498/FULLTEXT01.pdf> (date of access: 02.11.2021).
11. Collaborative Nature of Innovative Economy. Revista Espacios | HOME. URL: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p32.pdf> (date of access: 03.11.2021).
12. Innovative business models a factor for competitive advantage of the companies. URL: https://www.utmsjoe.mk/files/Vol.%206%20No.%201/6-1-11-UTMS_Journal_of_Economics.pdf (date of access: 03.11.2021).
13. COMPETITION AND INNOVATION. European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/13f220f8-936f-46d8-8697-03e468a74f62/Competition%20and%20Innovation%20Booklet.pdf> (date of access: 03.11.2021).
14. Factors that shape the competitiveness of small innovative companies operating in international markets with a particular focus on business advice. JEMI - Journal Description. URL: <https://jemi.edu.pl/vol-15-issue-1-2019/factors-that-shape-the-competitiveness-of-small-innovative-companies-operating-in-international-markets-with-a-particular-focus-on-business-advice> (date of access: 03.11.2021).
15. General purpose technologies: characteristics and impact on economic growth. URL: https://hrmars.com/papers_submitted/5611/General_Purpose_Technologies_Characteristics_And_Impact_On_Economic_Growth.pdf (date of access: 03.11.2021).

16. Design-Based innovation for manufacturing firm success in high-cost operating environments. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405872616300089> (date of access: 03.11.2021).
17. Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. URL: <https://www.cjournal.cz/files/127.pdf> (date of access: 03.11.2021).
18. Innovation and competitiveness: organizational culture and business model. SciELO Colombia- Scientific Electronic Library Online. URL: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632017000200015 (date of access: 03.11.2021).
19. Основные методы оценки конкурентоспособности продукции. URL: <https://be5.biz/ekonomika1/r2013/1112.htm> (дата звернення: 03.11.2021).
20. Оценка конкурентоспособности инновационной продукции. URL: https://studbooks.net/1965056/ekonomika/otsenka_konkurentosposobnosti_innovatsionnoy_produktsii (дата звернення: 03.11.2021).
21. Methods and criteria for assessing the competitiveness of a company. Methods for assessing the competitiveness of an enterprise. URL: <https://cutiemay.ru/en/instagram/metody-i-kriterii-ocenki-konkurentosposobnosti-kompanii-metody-ocenki/> (date of access: 03.11.2021).
22. Оцінка конкурентоспроможності підприємств за допомогою методики теорії ефективної конкуренції. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/831.pdf> (дата звернення: 03.11.2021).
23. Competitive product analysis | 7 tips | 2021 guide. Competitive Intelligence Software Tools | Crayon. URL: <https://www.crayon.co/blog/7-tips-for-conducting-a-competitive-product-analysis> (date of access: 03.11.2021)
24. Innovation and economic growth. Home page - OECD. URL: <https://www.oecd.org/cfe/tourism/34267902.pdf> (date of access: 23.09.2021).
25. 2017 Deloitte Global human capital trends. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Images/promo_images/IE_C_HCtrends2017.pdf (date of access: 24.09.2021).

26. Groth A. Companies that put tons of money into r&d aren't more innovative than those that don't. Business Insider. URL: <https://www.businessinsider.com/booz-and-cos-innovation-study-2011-10> (date of access: 24.09.2021).

27. The importance of innovation – what does it mean for businesses and our society?. Viima - Make More Innovation Happen. URL: <https://www.viima.com/blog/importance-of-innovation#competitive-advantage> (date of access: 23.09.2021).

28. Innovaciji jak faktor pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstv | s v poznjak | efektyvna ekonomika #10 2015. Zhurnal «Efektyvna ekonomika» - naukove fakhove vydannja z pytanj ekonomiky. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4614> (data zvernennja: 25.09.2021).

29. Innovatsii kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-kak-faktor-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya/viewer> (data zvernennya: 24.09.2021).

30. Innovation management in global competition and competitive advantage. ScienceDirect.com | Science, health and medical journals, full text articles and books. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815038021> (date of access: 23.09.2021).

31. Історія. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/ua/about/history> (дата звернення: 01.10.2021).

32. Приватне акціонерне товариство "Оболонь". URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8325691&tb=file> (дата звернення: 02.10.2021).

33. Корпорація. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/ua/about> (дата звернення: 01.10.2021)

34. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ" - Промисловість і Наука Києва. Головна - Промисловість і Наука Києва. URL: <https://ispn.kievcity.gov.ua/FullInfo/535> (дата звернення: 02.10.2021)

35. Структура. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/ua/about/structure> (дата звернення: 02.10.2021).
36. Управління. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/ua/about/management> (дата звернення: 02.10.2021).
37. Global beer market report 2021-26: industry analysis, size, share, trends and forecast. URL: https://www.einnews.com/pr_news/549510674/global-beer-market-report-2021-26-industry-analysis-size-share-trends-and-forecast (date of access: 02.10.2021).
38. 2021 global beer market and the impact of COVID-19: market volume, value and dynamics for past five years - researchandmarkets.com. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20210422005588/en/2021-Global-Beer-Market-and-the-Impact-of-COVID-19-Market-Volume-Value-and-Dynamics-for-Past-Five-Years---ResearchAndMarkets.com> (date of access: 02.10.2021).
39. Top 10 countries in worldwide beer production 2020 | Statista. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/270269/leading-10-countries-in-worldwide-beer-production/> (date of access: 02.10.2021).
40. BRDO провів аналіз української пивоваренної отрасли і підготував програмний документ – Пивне дело. Пивное дело – Сайт міжнародного аналітичного журналу "Пивное дело". URL: <https://pivnoe-delo.info/2021/04/15/brdo-provel-analiz-ukrainskoj-pivovarennoj-otrasli-i-podgotovil-programmnyj-dokument/> (дата звернення: 02.10.2021).
41. Ринковий скоринг. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8325691&tb=market-scoring> (дата звернення: 02.10.2021).
42. Вісник корпорації "Оболонь" 2018. Issuu. URL: https://issuu.com/obolon/docs/_____2018 (дата звернення: 09.10.2021).
43. Річна інформація емітента цінних паперів за 2018 рік. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/890325368dd28f5c0807a27f5ced1f19.pdf> (дата звернення: 09.10.2021).

44. Річна інформація емітента цінних паперів за 2019 рік. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/58ee08c3241d7c5133ea6704f6d10882.pdf> (дата звернення: 09.10.2021).

45. Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 рік. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/379a0cab5dab407e92ebc5ead8be2d5b.pdf> (дата звернення: 09.10.2021).

46. Власність. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8325691&tb=trademarks> (дата звернення: 09.10.2021).

47. Звіт про управління За результатами 2019 року. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/b7ea9b5b02daebad57213c08134a9173.pdf> (дата звернення: 16.10.2021).

48. Звіт про управління За результатами 2020 року. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf> (дата звернення: 16.10.2021).

49. Ліцензії та дозволи. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8325691&tb=licenses&lp=1> (дата звернення: 16.10.2021)

50. Система управління. URL: https://obolon.ua/ua/about/control_system (дата звернення: 16.10.2021).

51. Рынок крафтового пива в Украине 2020: реалии и перспективы | Новости готового бизнеса | Статьи портала BizRating о готовом бизнесе и франшизах. БизРейтинг: Продажа бизнеса в Украине. Готовый бизнес. URL: <https://bizrating.com.ua/20/articles/1384/index.html> (дата звернення: 23.10.2021).

52. Крафтове пиво: 9 порад для створення успішної пивоварні. Aggeek | Актуальные знания. URL: <https://aggeek.net/ru-blog/kraftove-pivo-9-porad-dlya-stvorenniya-uspishnoi-pivovarni> (дата звернення: 23.10.2021)

53. Загрози ринку крафтового пива в Україні : MFLOW. MFLOW: Ідеї для бізнесу та заробітку. URL: <https://monetary-flow.com/zagrozy-rynku-pyva/> (дата звернення: 23.10.2021).

54. Дистрибуція крафтового пива українських виробителів в мережовій ритейл. URL: <https://inventure.com.ua/investments/distribyuciya-kraftovogo-piva-ukrainskih-proizvoditelej-v-setevoj-ritejl> (дата звернення: 14.11.2021).

55. Brewing craft beer with FLECKS brewing equipment. URL: <https://www.brauhaus-austria.com/en/beers.html> (date of access: 14.11.2021).

56. How craft beer is made. Kansas Living Magazine. URL: <https://kansaslivingmagazine.com/articles/2018/01/11/how-craft-beer-is-made> (date of access: 14.11.2021).

57. FLECKS brewing equipment. URL: <https://www.brauhaus-austria.com/en/products.html> (date of access: 14.11.2021).

58. Eddings B. Various beer adjuncts and their roles in the brewing process. The Spruce Eats. URL: <https://www.thespruceeats.com/beer-adjuncts-guide-353147> (date of access: 14.11.2021).

59. Облікова ставка Національного банку. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/stages/archive-rish> (дата звернення: 23.10.2021).

60. Індекс інфляції (2000-2021). Ставки, індекси, тарифи. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 23.10.2021).

61. Обґрунтування величини дисконтної ставки для розрахунку прогнозної ефективності інвестиційних проектів в Україні. Журнал Інвестицій: практика та досвід науково-фахове видання України з питань економіки та державного управління. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2010/5.pdf (дата звернення: 23.10.2021).

ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Оболонь»

Таблиця А.1 – Звіт про фінансовий стан ПрАТ «Оболонь», 2018 – 2020 рр.

Актив	Код рядка	2018	2019	2020
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	7597	6441,5	5356
первісна вартість	1001	43327,5	43679,5	43966
накопичена амортизація	1002	35730,5	37238	38610
Незавершені капітальні інвестиції	1005	34328	19171	14706,5
Основні засоби:	1010	5004548,5	4739569	4481847
первісна вартість	1011	11895413	11972304	12042061
знос	1012	6890864,5	7232734,5	7560215
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	0	0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	63959,5	83489	38061,5
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	14
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	14	14	0
Усього за розділом I	1095	5110447	4848684,5	4539985
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	735100,5	736454	884559,5
Виробничі запаси	1101	0	0	692033
Незавершене виробництво	1102	0	0	70641
Готова продукція	1103	0	0	78475
Товари	1104	0	0	43410,5
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	250844	232392	266539
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	70606	67023	73070
за виданими авансами		0	0	0

з бюджетом	1135	53295	43320	60328
у тому числі з податку на прибуток	1136	6761	5144	4523
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	220431	14404	19503
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	31524	16552	16638
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:	1181	0	0	0
резервах довгострокових зобов'язань		0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	23557	24793	12455
Усього за розділом II	1195	1385357,5	1134938	1333093
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	6495804,5	5983622,5	5873077
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73144	73144	73144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2854178	2683578,5	2524628
Додатковий капітал	1410	8353	3956,5	1557
Емісійний дохід	1411	0	0	8353
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	-6796
Резервний капітал	1415	-905	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-632175	-537775	-80700,5
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	-13580	-13580	-13580
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	2289015	2209324	2505048
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	526786,5	484551,5	418626,5
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	1262498,5	333763	395066,5
Інші довгострокові зобов'язання	1515	252517,5	264007,5	130031
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0	0

резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	2041802,5	1082322	943724
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	918781	1407539,5	325390,5
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0	900341
за довгостроковими зобов'язаннями		0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	925756,5	965537,5	809849,5
за розрахунками з бюджетом	1620	120730,5	97806	103296,5
за у тому числі з податку на прибуток	1621	-288	82	289
за розрахунками зі страхування	1625	5645	6154	5681
за розрахунками з оплати праці	1630	47938,5	50858,5	68683,5
за одержаними авансами	1635	55730	92521,5	151762
за розрахунками з учасниками	1640	1876	1876	1876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	10884	12550,5	23568
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	77645,5	57133	33857
Усього за розділом III	1695	2164987	2691976,5	2424305
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	6495804,5	5983622,5	5873077

Джерело: [43, 44, 45]

ДОДАТОК Б

Фінансові результати діяльності ПрАТ «Оболонь»

Таблиця Б.1 – Фінансові результати ПрАТ «Оболонь», 2018 – 2020 рр.

Стаття	Код рядка	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4777539	5078764	5466148	5549706
Чисті зароблені страхові премії	2010	0			
Премії підписані, валова сума	2011	0			
Премії, передані у перестраховування	2012	0			
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0			
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	- 3878473	- 4292370	- 4277833	- 4070109
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0			
Валовий: прибуток	2090	899066	786394	1188315	1479597
Валовий: збиток	2095	0	()	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0			
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0			
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0			
Інші операційні доходи	2120	88488	85301	62681	74094
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0			
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	0	0
Адміністративні витрати	2130	-296579	-303955	-337100	-361150
Витрати на збут	2150	-612349	-675489	-661989	-719636
Інші операційні витрати	2180	-29144	-20451	-32219	-6593

Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0			
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0			
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	49482		219688	466312
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	-128200	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200	0	90188	39058	
Інші фінансові доходи	2220	97691	4259	280	338280
Інші доходи	2240	430848	6725	216198	15776
Дохід від благодійної допомоги	2241	0			
Фінансові витрати	2250	-314744	-275269	-329215	-255444
Втрати від участі в капіталі	2255	(-381)	0	0	-1618
Інші витрати	2270	-42861	-23505	-1418	-238394
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	220797		144591	324912
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	-325802	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-44217	-39618	113042	13702
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	176580		257633	338614
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	-365420	()	()

Джерело: [43, 44, 45]