

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА




кваліфікаційної роботи ступеня бакалавр

студента Макаренка Дениса Олександровича

академічної групи 073-21-4

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Грошелева О.Г.	82	добре	
Рецензент	Грошелева О.Г.	82	добре	
Нормоконтролер	Грошелева О.Г.	82	добре	

Дніпро

2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завдувач кафедри менеджменту


Швець В.Я.
(підпис)

«05» травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студенту Макаренко Д.О. академічної групи 073 – 21 – 4
(прізвище та ініціали) (шифр)


спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю продукції

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретично-методологічні засади управління конкурентоспроможністю продукції	05.05.2025 – 13.05.2025
Аналітичний	Аналіз підприємницької діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Першого дніпропетровського пивзаводу» та конкурентоспроможності його продукції	14.05.2025 – 27.05.2025
Рекомендаційний	Проект заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод»	28.05.2025 – 07.06.2025

Завдання видано



(підпис керівника)

Олена ГРОШЕЛОВА

Дата видачі «16» травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «12» червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)

Денис МАКАРЕНКО

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студента групи 073 – 21 – 4
НТУ «Дніпровська політехніка»
Макаренка Дениса Олександровича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю продукції

КЛЮЧОВІ СЛОВА: конкурентоспроможність, ефективність, продукція, модель, конкурентні сили, емоційний вплив, маркетингова стратегія, діаграма Ганта

Структура роботи: 70 сторінка комп'ютерного тексту; 18 рисунків; 13 таблиць; 0 додатків; 23 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління конкурентоспроможністю продукції.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: узагальнено теоретичні основи управління конкурентоспроможністю продукції; проаналізовано підприємницьку діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «Перший Дніпропетровський пивзавод»; оцінено конкурентоспроможність продукції ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод»; обґрунтовано управлінські рішення щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод».

Методи дослідження – теоретичного узагальнення та критичного аналізу (на етапі дослідження теоретичних основ управління конкурентоспроможністю продукції), методи економіко-статистичного, економічного, стратегічного аналізу, матричні, графічні методи, а також методи синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, конкурентоспроможності його продукції та обґрунтування економічної ефективності рішень щодо удосконалення управління нею).

Результати кваліфікаційної роботи рекомендовано для використання – запропоновані у роботі рішення щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції можуть бути використані у практиці діяльності підприємств, що працюють на ринку крафтового пивоваріння.

Сфера застосування – проектування заходів щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю.

Економічна (соціально-економічна) ефективність запропонованих управлінських рішень проявляється у збільшенні виручки від реалізації на 12%, зниженні витратомісткості продукції на 7,5%, збільшенні чистого прибутку на 1 054,77 тис. грн.

Значимість роботи – запропоновані у кваліфікаційній роботі рішення щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції можуть бути впроваджені у практику діяльності ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод», за матеріалами якого виконано дослідження, а також у практику діяльності інших вітчизняних підприємств – виробників крафтового пива.

ABSTRACT

of qualification paper for Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-21-4
Dnipro University of Technology
Makarenko Denys

Title: Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of managing the competitiveness of enterprise products

KEY WORDS: competitiveness, efficiency, products, model, competitive forces, emotional impact, marketing strategy, Gantt chart

Structure: 70 printed pages; 18 figures; 13 tables; 0 appendixes, 23 references.

Object of development - product competitiveness management process.

The aim of the paper - theoretical justification and development of practical recommendations for improving product competitiveness management.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: The theoretical foundations of product competitiveness management are summarized; the entrepreneurial activity of the Limited Liability Company "First Dnipropetrovsk Brewery" is analyzed; the competitiveness of the products of LLC "First Dnipropetrovsk Brewery" is assessed; management decisions are justified to increase the efficiency of product competitiveness management of LLC "First Dnipropetrovsk Brewery".

Research methods – theoretical generalization and critical analysis (at the stage of studying the theoretical foundations of product competitiveness management), methods of economic and statistical, economic, strategic analysis, matrix, graphic methods, as well as synthesis methods (in the process of analyzing the state of the enterprise, the competitiveness of its products and substantiating the economic efficiency of decisions to improve its management).

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree - The solutions proposed in the work to increase the efficiency of product competitiveness management can be used in the practice of enterprises operating in the craft brewing market.

Application - designing measures to improve the efficiency of competitiveness management.

Financial viability of the proposed measures is manifested in an increase in sales revenue by 12%, a decrease in product cost intensity by 7.5%, an increase in net profit by 1,054.77 thousand UAH.

The value of the research – The solutions proposed in the qualification work to increase the efficiency of product competitiveness management can be implemented in the practice of the First Dnipropetrovsk Brewery LLC, based on the materials of which the research was carried out, as well as in the practice of other domestic enterprises - craft beer producers.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ.....	8
1.1 Конкуренентоспроможність: сутність, характеристика	8
1.2 Конкуренентоспроможність продукції: фактори, критерії, механізм формування.....	11
1.3 Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції.....	17
2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПЕРШОГО ДНІПРОПЕТРОВСЬКОГО ПИВЗАВОДУ» ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЙОГО ПРОДУКЦІЇ.....	19
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» та його продукції	19
2.2 Аналіз підприємницької діяльності ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод»	24
2.3 Аналіз фінансового стану ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод»	34
2.4 Аналіз конкурентоспроможності продукції ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод».....	41
3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ПЕРШИЙ ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ПИВЗАВОД»	52
3.1 Вибір напрямків підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод».....	52
3.2 Обґрунтування стратегії розширення асортименту ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» через впровадження сезонних сортів пива.....	55
3.3 Оцінка економічного ефекту від впровадження запропонованої стратегії розширення асортименту	60

ВИСНОВКИ.....	64
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	68

ВСТУП

У сучасних умовах жорсткої ринкової конкуренції одним із ключових факторів успішного функціонування та розвитку підприємства є забезпечення високої конкурентоспроможності його продукції. Саме якість, ціна, новизна, сервісне обслуговування та здатність продукції відповідати змінним запитам споживачів визначають позиції підприємства на ринку. У зв'язку з цим управління конкурентоспроможністю продукції перетворюється на стратегічно важливий напрямок, що вимагає системного підходу, аналітичного обґрунтування рішень та впровадження ефективних управлінських інструментів.

Особливої актуальності це питання набуває для підприємств пивоварної галузі України, яка є висококонкурентною, сезонною та чутливою до змін у споживчих перевагах, законодавстві та тенденціях здорового способу життя. На вітчизняному ринку пива активно працюють як великі міжнародні корпорації, так і малі локальні виробники, що зумовлює потребу постійного підвищення якості продукції, оновлення асортименту, ефективного позиціонування бренду та оптимізації цінової політики. Як зазначено у [1] у світовому масштабі загальний обсяг споживання пива стабільно зростає: так у 2022 р. було спожито 192,1 млрд. л, що на 2,9% більше, ніж у 2021 р. і на 1% більше порівняно із 2019 р. Разом з тим, наша країна, яка з 2000 р. входила до 25 країн світу із найбільшим споживанням цього напою, наразі спустилася з 18 місця, яке вона посідала у 2021 р. на 27 місце. До того ж зниження рівня добробуту, скорочення чисельності населення через війну, яка наразі триває на території нашої країни, свідчить про загострення конкуренції та необхідність переосмислення підходів до управління продукцією підприємств галузі.

Крім того, споживачі все частіше віддають перевагу крафтовим сортам пива, індивідуальному підходу до смакових характеристик та натуральному складу, що відкриває нові можливості для диференціації продукції, але водночас ускладнює процес конкурентної боротьби. У таких умовах недостатній рівень

конкурентоспроможності продукції може призвести до втрати ринкових позицій, скорочення частки ринку та зниження прибутковості.

Таким чином, дослідження та впровадження ефективної системи управління конкурентоспроможністю продукції пивоварного підприємства є надзвичайно актуальним завданням, що дозволить забезпечити стабільність функціонування, адаптацію до змін ринку та довгострокову конкурентну перевагу, що й зумовлює вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі мають бути вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи управління конкурентоспроможністю продукції;

- проаналізувати підприємницьку діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «Перший Дніпропетровський пивзавод»;

- оцінити конкурентоспроможність продукції ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод»;

- обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод».

Об'єкт розроблення – процес управління конкурентоспроможністю продукції.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у даній кваліфікаційній роботі використано наступні методи: теоретичного узагальнення та критичного аналізу (на етапі дослідження теоретичних основ управління конкурентоспроможністю продукції), методи економіко-статистичного, економічного, стратегічного аналізу, матричні, графічні методи, а також методи

синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, конкурентоспроможності його продукції та обґрунтування економічної ефективності рішень щодо удосконалення управління нею).

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає в тому, що запропоновані у роботі рішення щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції можуть бути використані у практиці діяльності підприємств, що працюють у сфері виробництва напоїв.

1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

1.1 Конкуренентоспроможність: сутність, характеристика

Здатність суб'єктів господарювання успішно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, випереджаючи суперників за рахунок застосування передових технологій та ефективного розподілу ресурсів для виробництва високоякісної продукції, історично акумулювалася та трансформувалася у наукову категорію «конкуренентоспроможність». На сучасному етапі конкуренентоспроможність є фундаментальним чинником, що детермінує вектор успішності та стійкість суб'єкта економічної діяльності в умовах ринкової кон'юнктури, а також його потенціал до ведення рентабельної виробничо-збутової діяльності. [2,3]

Незважаючи на те, що категорія конкуренентоспроможності тривалий час досліджувалася в економічній науці, єдиний підхід до її інтерпретації досі не сформовано. Науковці застосовують різнобічні підходи до трактування цього поняття, виділяючи різні ознаки для визначення його сутності. Аналіз наукових праць дозволяє систематизувати сучасні дефініції конкуренентоспроможності (див. рисунок 1.1).

Після структуризації терміну «конкуренентоспроможність» можна констатувати, що більшість авторів мають дотичні погляди на дане поняття. Загальним для всіх визначень є опис здатності економічного суб'єкта до ефективної взаємодії в умовах ринкового середовища з аналогічними представниками галузі. При цьому, дефініції сфокусовані на досягненні відповідного рівня якості товарів та послуг, що продукуються товаровиробниками, через ефективне використання їхніх ресурсів. Варто зазначити, що існуючі розбіжності у трактуваннях відображаються у двох

узагальнених підходах, через призму яких науковці визначають конкурентоспроможність.

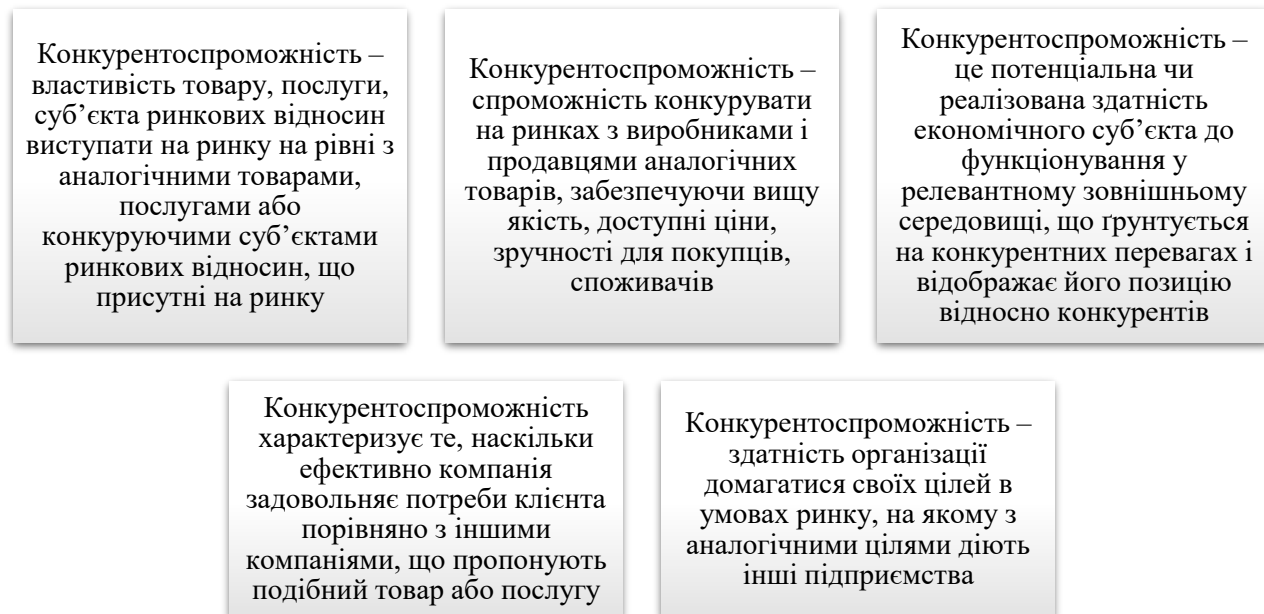


Рисунок 1.1 – Визначення категорії «конкурентоспроможність» [4]

Одні дослідники трактують це поняття з позиції задоволення потреб споживачів завдяки наявності певних конкурентних переваг, тоді як інші акцентують увагу на ефективності операційної діяльності підприємства відповідно до змінних умов зовнішнього середовища.

Важливою особливістю конкурентоспроможності є її багаторівневий характер, що вимагає комплексного аналізу та визначення чинників впливу на кожному рівні. Такий підхід сприяє розумінню сильних та слабких сторін об’єкта дослідження та розробці релевантних стратегій для підвищення конкурентоспроможності на відповідному рівні [5,6]. Виділяють такі рівні конкурентоспроможності (див. рисунок 1.2):

- рівень конкурентоспроможності продукту: визначається здатністю продукту успішно конкурувати на ринку порівняно з аналогічними продуктами та задовольняти потреби споживачів. Оцінка на цьому рівні зазвичай базується на таких критеріях, як якість, ціна, інноваційність, функціональні характеристики, дизайн, після продажне обслуговування тощо;

- рівень конкурентоспроможності підприємства: на цьому рівні оцінюються конкурентні переваги окремих компаній, що включають їхній накопичений досвід, управлінські компетенції, ринкову позицію, ефективність використання ресурсів (фінансових, матеріальних, людських), організаційну структуру, корпоративну культуру та здатність до інновацій;

- рівень конкурентоспроможності галузей, секторів або класів підприємств: тут досліджуються специфічні аспекти конкурентоспроможності в конкретних галузях. Аналіз охоплює такі показники, як загальна продуктивність галузі, якість галузевої продукції, рівень інновацій та технологічного розвитку, наявність кластерів, ефективність ланцюгів поставок та сукупність конкурентних переваг, властивих даній сфері економіки;

- рівень конкурентоспроможності країни або регіону: цей макрорівень відображає здатність країни (або регіону) в цілому привертати інвестиції, розвивати промисловість, ефективно експортувати товари та послуги, а також залучати туристичні потоки. На макрорівні аналізуються такі показники, як ВВП на душу населення, рівень безробіття, обсяг експорту та імпорту, рівень інноваційності та технологічного розвитку, інвестиційний клімат, якість інституційного середовища та розвиток інфраструктури.

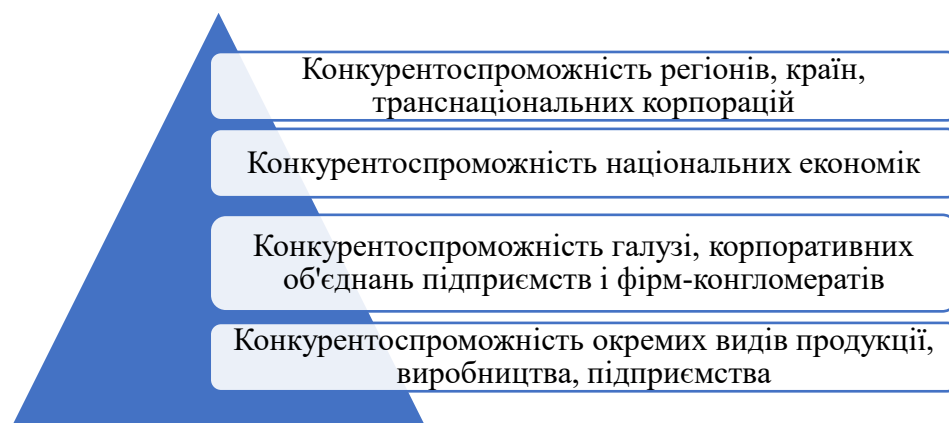


Рисунок 1.2 – Рівні дослідження конкурентоспроможності

В економічній літературі існують різноманітні критерії класифікації конкурентоспроможності, які визначаються відповідно до масштабу економічного об'єкта, часового та територіально-географічного прояву.

У [7] зазначено, що класифікація конкурентоспроможності є необхідною та обґрунтованою з огляду на низку чинників:

- поглиблення розуміння концепту: конкурентоспроможність становить собою складну та багатогранну категорію, що охоплює різні аспекти, такі як економічна результативність, якість продукції, інноваційний потенціал, ринкова позиція тощо. Систематизація дозволяє деталізувати ці аспекти та сформулювати всебічне уявлення про різноманіття вимірів конкурентоспроможності;

- проведення порівняльного аналізу: класифікаційний підхід уможливорює порівняння рівня конкурентоспроможності між різними економічними суб'єктами (країнами, галузями, підприємствами). Це сприяє ідентифікації їхніх сильних і слабких сторін, а також розробці ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності, ґрунтованих на зіставленні з аналогічними об'єктами;

- визначення пріоритетних векторів розвитку: застосування класифікації дозволяє чітко окреслити пріоритетні напрямки для оптимізації конкурентних позицій. Виявлення рівня конкурентоспроможності в різних аспектах допомагає діагностувати ключові проблеми та потенційні можливості для подальшого розвитку;

- ефективне управління конкурентоспроможністю: класифікація є інструментом управління конкурентоспроможністю, оскільки дає змогу встановлювати релевантні метрики та стандарти для її вимірювання й оцінки. На основі ідентифікованих категорій розробляються стратегії та заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності.

1.2 Конкурентоспроможність продукції: фактори, критерії, механізм формування

Конкурентоспроможність продукції є багатоаспектною та багатовимірною категорією. Вона має порівняльний характер, оскільки її оцінка здійснюється шляхом зіставлення властивостей та характеристик продукції різних підприємств-конкурентів у межах однієї галузі.

Наукова спільнота застосовує різноманітні підходи до трактування дефініції «конкурентоспроможність продукції». Інтерпретації дослідників можна систематизувати за такими основними критеріями: властивості та характеристики продукції; наявність ринкових переваг та ступінь задоволення споживчого попиту; рівень прибутковості для виробника.

Представники першого наукового напрямку розглядають конкурентоспроможність продукції як сукупність її вартісних та якісних характеристик, що забезпечують успіх продукції на ринку та формують її перевагу над товарами-аналогами [8]. Зокрема, у [9] визначають конкурентоспроможність продукції як оптимальне (порівняно з товарами-замінниками) співвідношення її якісних та вартісних параметрів, які відповідають ринковим вимогам, максимально задовольняють потреби споживачів та створюють конкурентні переваги на ринку.

Інша група науковців інтерпретує конкурентоспроможність продукції як її властивість бути більш привабливою для споживача порівняно з аналогічними товарами. Це обумовлено кращою відповідністю її якісних та вартісних характеристик потребам ринку та споживчим оцінкам. За визначенням, яке наведено у [10], конкурентоспроможність продукції являє собою ступінь її відповідності у певний період часу потребам споживачів за технічними, економічними та екологічними характеристиками. В межах цього ж напрямку конкурентоспроможність продукції визначається як рівень задоволення потреби у порівнянні з найкращим товаром-аналогом за умови наявності сертифіката якості [11].

Окремий ряд дослідників пов'язує поняття «конкурентоспроможність продукції» з її прибутковістю. Так у [12] «конкурентоспроможність продукції» характеризується як здатність її якісних та вартісних характеристик відповідати вимогам конкурентного ринку та виступати засобом повного задоволення потреб споживача, забезпечуючи при цьому високий рівень доходів її виробнику.

Незважаючи на існуючі розбіжності у формулюваннях, спільним для всіх визначень є те, що конкурентоспроможність продукції проявляється на ринку в

момент її реалізації. Таким чином, конкурентоспроможність продукції детермінується споживачем, який, здійснюючи купівлю, визнає її відповідність власним потребам. Конкурентоспроможною вважається продукція, корисний ефект якої на одиницю витрат є вищим, ніж у інших аналогів, при цьому всі її критерії задовольняють вимоги споживачів. Аналіз наявних в економічній літературі наукових визначень терміну «конкурентоспроможність продукції» дозволяє стверджувати, що це поняття є відносним, оскільки залежить від динаміки ринкового середовища та визначається на основі конкурентних переваг.

Для забезпечення конкурентоспроможності продукція повинна володіти комплексом відповідних параметрів, що є її кількісними характеристиками та враховують галузеву специфіку оцінки конкурентоспроможності [13]. При оцінці параметрів конкурентоспроможності продукції необхідно враховувати групу, до якої вони належать, ринкове середовище та взаємодію суб'єктів ринку (продавця та покупця), оскільки значення одного й того ж параметра може повністю задовольняти споживача, проте не влаштовувати товаровиробника, і навпаки.

Серед параметрів конкурентоспроможності продукції виділяють економічні, технічні і нормативні (див. рисунок 1.3).

Визначення конкурентоспроможності продукції базується на комплексі параметрів, які відображають її суттєві характеристики. Ці параметри можуть бути класифіковані за різними критеріями.

Технічні параметри відображають функціональні та фізичні властивості продукції під час її використання. Естетичні параметри характеризують інформаційну виразність продукції через її форму, композицію, оригінальність та зовнішній вигляд. Ергономічні показники оцінюють відповідність продукції фізіологічним властивостям людини під час споживання або експлуатації.

Параметри призначення описують сферу застосування продукції та визначають функції, які вона виконує, відображаючи корисний ефект від її використання в певних умовах.

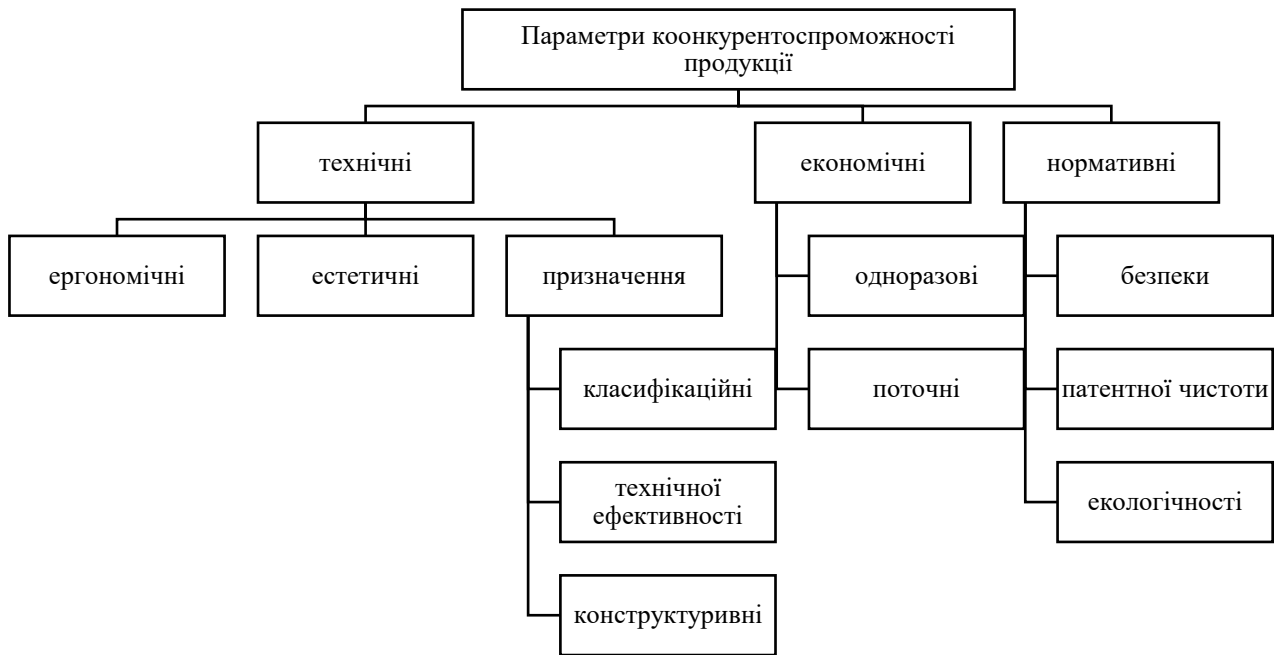


Рисунок 1.3 – Класифікація параметрів конкурентоспроможності продукції [11]

Економічні параметри враховують сукупні витрати, пов'язані з продуктом протягом його життєвого циклу. До них належать одноразові витрати (ціна продукції, транспортування, налаштування та пробний запуск) та поточні витрати (обслуговування, паливо, енергоресурси, сировина, допоміжні матеріали, ремонт, запасні частини).

Нормативні параметри охоплюють параметри безпеки, патентної чистоти та екологічності. Вимоги до безпеки та екологічності продукції встановлюються чинними національними та міжнародними стандартами, законодавчими та нормативними актами, технічними регламентами та результатами сертифікації. Невиконання хоча б однієї з цих вимог унеможлиблює виведення товару на ринок. Оцінка патентної чистоти визначає ступінь впровадження у продукції технічних рішень, які не підпадають під дію чинних патентів у країні запланованого збуту. У випадку виявлення компонентів або рішень без патентної чистоти, подальший аналіз конкурентоспроможності можливий лише після розробки та оцінки заходів для її забезпечення [14].

Конкуентоспроможність продукції є результатом комплексної діяльності підприємства, а умови, що її забезпечують, розглядаються як чинники. На виробництво конкурентоспроможної продукції впливає цілий комплекс взаємопов'язаних чинників, що відрізняються за характером дії та класифікуються за різними критеріями (див. рисунок 1.4).

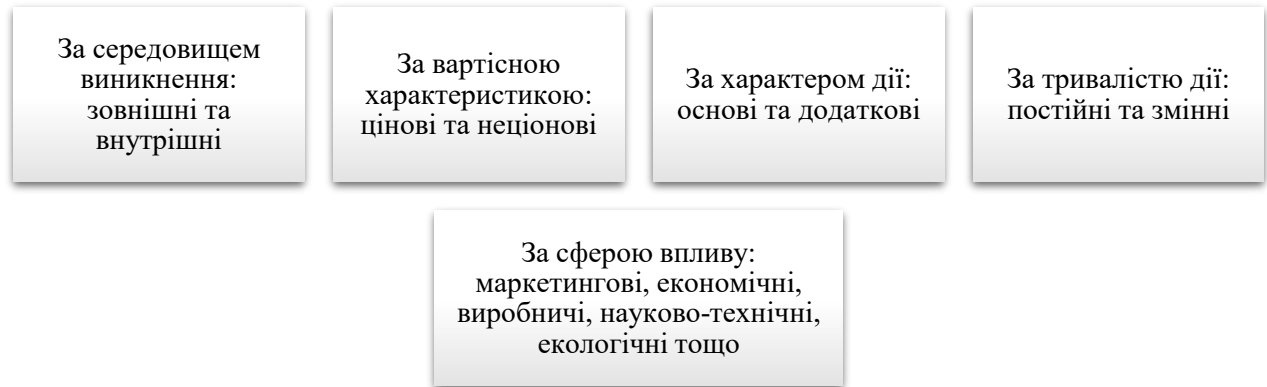


Рисунок 1.4 – Чинники, що впливають на виробництво конкурентоспроможної продукції

Конкуентоспроможність продукції детермінується сукупністю внутрішніх та зовнішніх чинників, які охоплюють сферу виробництва і збуту продукції, а також стан ринкового середовища. До зовнішніх чинників належать: державне регулювання економіки, митна та соціальна політика, інтеграційні процеси, стан фінансової системи, рівень розвитку інформаційних технологій, інвестиційний клімат у державі та галузі, стан і структура ринку, його ємність, а також вимоги споживачів. Внутрішні чинники включають: репутацію підприємства, його організаційно-виробничу діяльність, кваліфікацію персоналу, ефективність використання ресурсного потенціалу, а також систему управління конкурентоспроможністю [15].

Важливу роль відіграють цінові та нецінові чинники. До цінових належать якість продукції, витрати на виробництво, реалізацію та споживання, ціна продажу товару та зовнішня інформація. Нецінові чинники охоплюють час та внутрішню інформацію (витрати на яку вже враховані у загальних витратах підприємства).

Серед чинників провідну роль відіграють ті, що стосуються економічного механізму, включаючи ціноутворення, фінансування, кредитування, стимулювання споживчого попиту та експортної діяльності. Фундамент для підвищення конкурентоспроможності продукції закладають чинники державного рівня управління, оскільки вони визначають рівень добробуту споживачів, їхній попит, а також стратегії розвитку підприємства, регіону та країни в цілому.

До ключових чинників конкурентоспроможності продукції також відносять: корисність для споживача (відповідність вимогам покупця), ціну продукції, новизну (оригінальність та неповторність), а також якість продукції.

Якість продукції – це комплекс властивостей та характеристик, що визначають її здатність задовольняти потреби споживачів на ринку відповідно до призначення. Це порівняльна характеристика, оскільки якість однієї й тієї ж продукції може бути високою для одних цілей і низькою для інших. Вона вимірюється сукупністю показників, що характеризують надійність, функціональність, довговічність, зовнішній вигляд, зручність використання та інші споживчі властивості. Підвищення якості є ефективним засобом конкурентної боротьби, механізмом завоювання та утримання ринкових позицій. Якість продукції сприяє зростанню інвестицій, задоволенню споживчого попиту, забезпечує вихід підприємства на зовнішні ринки та формує його позитивний імідж. На неї впливають продуктивність праці, розвиток науково-технічного прогресу, організація виробництва та методи управління ним, технічний контроль, ефективність впровадження досвіду вітчизняних і зарубіжних підприємств у процесі проектування та виготовлення високоякісних виробів, а також стандартизація, що відображає відповідність продукції її функціональному призначенню.

Ціна продукції є критично важливим чинником конкурентоспроможності. При її встановленні враховуються стратегічні завдання підприємства, такі як максимізація прибутку або завоювання певного сегмента ринку. Відповідно, ціна

може підтримуватися на високому рівні (для досягнення максимального прибутку) або на низькому (для розширення частки ринку).

Застосування новітніх технологій, зокрема ресурсозберігаючих, сучасної техніки та обладнання, а також високоякісної сировини, є серед визначальних чинників конкурентоспроможності продукції.

1.3 Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції

Оцінка конкурентоспроможності продукції є важливим етапом діяльності підприємства при її створенні та виробництві, оскільки вона повинна відповідати вимогам споживачів. Оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції використовується для вирішення таких завдань: комплексне дослідження ринку та вибір напрямку діяльності підприємства; впровадження заходів для підвищення конкурентоспроможності продукції; оцінка нових ринків збуту; контроль ціни та якості товарів. Ця оцінка має проводитися на всіх стадіях життєвого циклу продукту (розробки, виготовлення, продажу та експлуатації). При цьому необхідно враховувати відповідні показники, що базуються на параметрах конкурентоспроможності та залежать від об'єкта досліджень. Як основні показники можна виділити такі: стан ринку для реалізації товару; позиції конкурентів з виробництва та реалізації аналогічних товарів; ставлення споживачів до продукції як даного підприємства, так і його конкурентів; внутрішнє середовище підприємства та загрози зовнішнього середовища; ступінь задоволення продукцією вимог споживачів; характеристики найбільш конкурентоспроможного товару, обраного як база для порівняння; а також найбільш важливі параметри конкурентоспроможності, що досліджуються першочергово.

Оцінка конкурентоспроможності продукції дає змогу визначити рівень властивостей, що формують потенціал досліджуваної продукції та її відповідність актуальним ринковим вимогам порівняно з продукцією конкурентів. Процес оцінки рівня конкурентоспроможності продукції

передбачає: дослідження ринку, аналіз економічних показників для визначення конкурентоспроможності, обробку зразків для порівняння, вивчення основних конкурентних властивостей товарів, а також аналіз якості та кількісних характеристик продукції [16].

Оцінка конкурентоспроможності продукції є складною і багатогранною задачею, для вирішення якої в економічній науці та практиці розроблено низку методів. Ці методи класифікуються за різними критеріями, що відображає багатоаспектність самого поняття конкурентоспроможності.

Загалом, методи оцінки конкурентоспроможності продукції можна класифікувати наступним чином (див. рисунок 1.5)

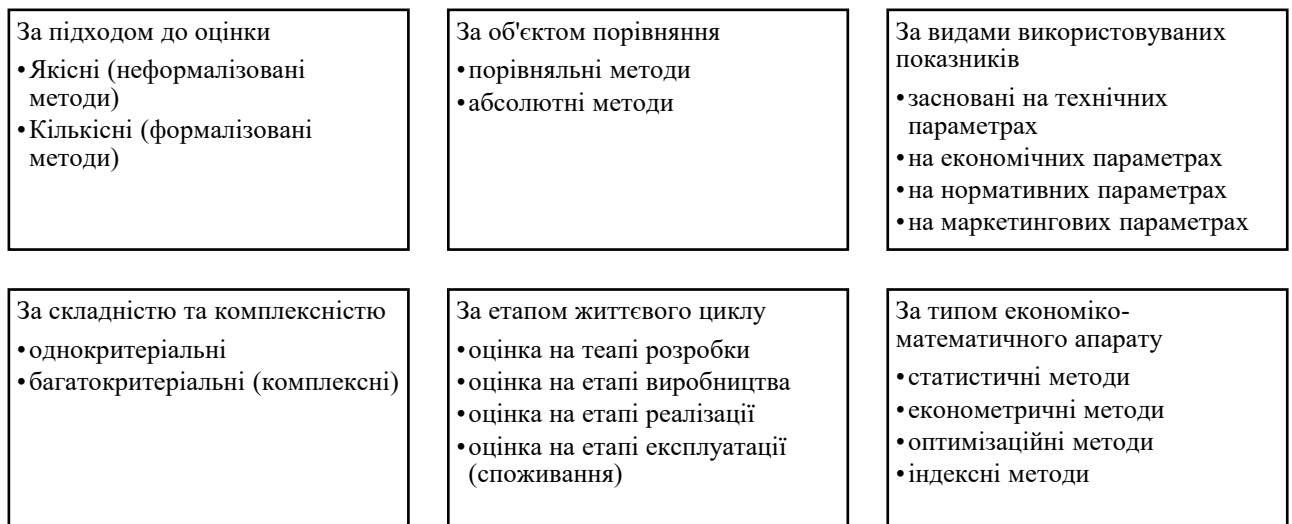


Рисунок 1.5 -Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності продукції

Вибір конкретного методу оцінки конкурентоспроможності продукції залежить від цілей дослідження, специфіки продукту, наявних даних, ресурсів та глибини необхідного аналізу. Часто для отримання найбільш об'єктивної картини використовується комбінація різних методів.

2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПЕРШОГО ДНІПРОПЕТРОВСЬКОГО ПИВЗАВОДУ» ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЙОГО ПРОДУКЦІЇ

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» та його продукції

Основними видами діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Перший Дніпропетровський пивзавод» (код ЄДРПОУ 33338403) згідно із КВЕД є 11.05 – Виробництво пива. ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» (брендова назва - First Dnipro Brewery) - це сучасне українське підприємство, яке спеціалізується на виробництві крафтового пива за класичними та авторськими технологіями. Завод розташований у місті Дніпро та веде свою діяльність з 2008 року. Підприємство є одним із перших незалежних виробників пива в регіоні, яке започаткувало культуру крафтового пивоваріння в Україні.

На сьогоднішній день FDB є динамічно зростаючим виробником у сегменті крафтового пивоваріння з річним обсягом виробництва понад 2 млн літрів пива, а також широким портфелем постійних і сезонних сортів. Продукція реалізується переважно на внутрішньому ринку України, через партнерські торговельні мережі, паби, спеціалізовані магазини та онлайн-платформи.

Підприємство було засновано у 1997 р. під назвою ВАТ «ПТФ КІТ». Початкова проектна потужність підприємства становила 1 400 л. пива за зміну, але поки завод на цю потужність не виходить. У 2001 р. на заводі працювало 30 осіб. Пиво розливали у кеги та ПЕТ бутилі 0,5/1,5 л. Тоді ж завод було перейменовано у ТОВ «Кільченський пивзавод». У 2006 р. знов відбувся ребрендинг, підприємство отримало назву ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод». У 2008 р. розпочато випуск пива під ТМ «Боте». У 2013 р. відбулася технічна модернізація виробництва із залученням обладнання ZIP Technologies

(Угорщина), що є на даний момент світовим лідером з виробництва пивного обладнання. Це був третій завод фірми ZIP на Україні.

У 2015 році підприємство розпочало співпрацю з торговельною мережею «Море Пива» у рамках ініціативи «Гурман Меню». Метою цього проєкту було вдосконалення культури споживання пива серед клієнтів мережі через введення до асортименту унікальних крафтових сортів, виготовлених на виробничих потужностях заводу. Ця діяльність сприяла тому, що на теперішній час ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» посідає провідні позиції у сегменті крафтового пивоваріння в Україні, виробляючи орієнтовно вісім різновидів пива різних стилів з річним обсягом виробництва близько двох мільйонів літрів.

Колектив ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» активно залучений у розширення вітчизняного крафтового пивоваріння на території країни, надаючи всебічну допомогу початківцям-пивоварам. Це реалізується шляхом інтеграції у функціонал заводу контрактних та приватних варок. Завдяки таким ініціативам значна кількість молодих пивоварів невдовзі зможе зайняти вагоме місце на українському пивоварному ринку. ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» виявляє постійну готовність до участі у нових перспективних проєктах, що спрямовані на підвищення престижу та впізнаваності українського крафтового пивоваріння як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Наразі ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» позиціонується як провідний суб'єкт української індустрії крафтового пивоваріння. Діяльність підприємства охоплює виробництво широкого асортименту пива, включаючи як традиційні, так і інноваційні різновиди. Компанія активно долучається до значущих галузевих заходів, включаючи конференції та фестивалі. FDB відзначена численними нагородами, отриманими на національних та міжнародних дегустаційних змаганнях, що підтверджує високу якість її продукції. Окрім безпосереднього виробництва, ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» сприяє поширенню крафтової культури в Україні. Підприємство пропонує підтримку пивоварам-початківцям, а також надає послуги контрактного виробництва та приватних замовлень.

2021 – 2023 рр. стали ключовим етапом розвитку ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод». Підприємство за цей час успішно наростило виробництво та продажі пива більш ніж на 40%, що свідчить про зростаючий попит на його продукцію. Це досягнення стало результатом:

- покращення якості продукту - удосконалення технологічних процесів, впровадження сучасного обладнання, що підвищило стабільність смакових характеристик і відповідність стандартам;

- розширення асортименту - поява нових сортів пива, що привабили ширшу аудиторію споживачів, зокрема молодь та цінителів крафтового пива;

- активної маркетингової стратегії - бренд став більш впізнаваним завдяки участі у фестивалях, конкурсах (Hop Cup, East European Beer Award), а також просуванню у соцмережах.

HoReCa (готелі, ресторани, кафе) - це особливий канал збуту з високими вимогами до якості та сервісу. Вхід у цей сегмент означав:

- підвищення престижу бренду - співпраця з відомими закладами формує імідж виробника преміального пива;

- стабільність продажів - HoReCa-сегмент часто має великі і регулярні замовлення, що дозволяє підприємству планувати виробництво більш ефективно;

- відкриття нових можливостей для експорту та співпраці - заклади часто зацікавлені у співпраці з виробниками для організації заходів, дегустацій, що сприяє популяризації.

Зростання обсягів і нові канали збуту посилюють позиції підприємства на ринку, роблять бренд більш впізнаваним і впливовим. Розширення продажів у сегменті HoReCa забезпечує більший і більш передбачуваний дохід, що важливо для подальшого інвестиційного розвитку. Вдалий досвід роботи у складному сегменті стимулює подальше зростання, відкриття нових ринків і виробництво нових сортів. Поява крафтового пива в ресторанах і барах сприяє формуванню культури якісного пивоваріння серед споживачів.

Таким чином, період 2021–2023 рр. став для ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» не просто етапом росту, а й визначальним моментом формування іміджу компанії як серйозного гравця на ринку крафтового пива з якісним продуктом і ефективними каналами збуту. Це заклало міцний фундамент для подальшого розвитку підприємства та його успіху в майбутньому.

Як зазначалося, асортимент ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» нараховує близько 8–10 постійних сортів пива та значну кількість сезонних/експериментальних варок. Продукція позиціонується як непастеризоване, натуральне пиво, виготовлене без додавання консервантів, ароматизаторів чи стабілізаторів. Характеристика основних видів продукції представлена у таблиці 2.1. Крім того, підприємство щороку експериментує з новими рецептами у межах тематичних проєктів, серед яких «Art of Beer», «Emotions», «Legendary Stars», «Freestyle», «Beer Tunes» тощо.

Таблиця 2.1 – Характеристика ключових асортиментних позицій ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод»

Сорт пива	ABV /IBU	Смак, аромат	Нагороди/ Особливості
L.APA (American Pale Ale)	5% / 8	яскраві цитрусові ноти (мандарин, грейпфрут, лайм), також квітково-трав'янисті відтінки; домінує грейпфрут, диня, агрус; легко виражена карамель; гіркота швидко згасає, розкриваються цитрусові відтінки	популярний серед споживачів та здобувач нагород на конкурсі Hop Cup Ukraine (срібло в категорії APA)
Pilsner (чеського стилю лагер)	4,7% / ~27	чистий солодовий профіль зі свіжими цитрусово-чайними нотами, легка гірчинка	срібло на Hop Cup Ukraine 2020 у категорії Pale Lager (Hippie Pils)
Captain Morion (Baltic Porter)	6,5% / ~22	насичений карамельно-шоколадний, зі складними відтінками сухофруктів, кави, легкого віск; сухий, з нотами обсмажених зерен	срібна медаль East European Beer Award 2018 (Porter/Stout)
Mr. Stout (солодкий стаут)	-	лактоза надає кремової текстури і солодкого тіла; шоколадні та кавові ноти з м'якою кремовістю	бронза на Hop Cup Ukraine 2020 у категорії Milk Stout
Hopkins/IPA (Belgian & English IPA)	5% - 7%	виражена гіркота, яскравий хмелевий аромат - цитрус, трава, прянощі	Hopkins здобув золото в категорії IPA на Hop Cup Ukraine 2020

Асортимент First Dnipro Brewery охоплює вишукану палітру смаків: від легкої, хмелевої APA до насиченого портера і карамельно-кремового стауту. Кожен сорт має чітко виражені органолептичні властивості, що підтверджені професійними дегустаціями та нагородами. Це дозволяє підприємству зберігати конкурентну перевагу на ринку крафтового пива, задовольняючи широкий спектр споживачів - від поціновувачів живого пива до любителів експериментальних смаків.

ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» (First Dnipro Brewery) здійснює виробництво пива за класичною технологією з використанням сучасного обладнання компанії ZIP Technologies (Угорщина). Процес пивоваріння відбувається із дотриманням міжнародних стандартів якості та базується на натуральній сировині без використання штучних домішок.

Для виробництва пива традиційно використовуються такі інгредієнти: вода (яка проходить попереднє очищення), солод (ячмінний, пшеничний, карамельний тощо), хміль (українського та іноземного походження), пивні дріжджі (верхового та низового бродіння), для окремих стилів (у межах авторських рецептів) - додаткові компоненти (спеції, какао, фрукти).

Основні етапи виробництва пива у ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» представлено на рисунку 2.1.

Технологія пивоваріння на ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» істотно відрізняється від підходів традиційних заводів, насамперед філософією виробництва: замість масовості - індивідуальність, замість консервації - натуральність, замість стандартизації - смакове розмаїття. Це дозволяє підприємству ефективно працювати у висококонкурентному сегменті крафтового пива, формуючи лояльну аудиторію споживачів і підвищуючи конкурентоспроможність своєї продукції.

Всі етапи виробництва супроводжуються внутрішнім контролем: вимірюються показники кислотності, щільності, вмісту спирту, проводиться мікробіологічний аналіз, здійснюється дегустаційна оцінка готової продукції. Підприємство впровадило комплексну систему управління якістю, що

забезпечує високий рівень безпеки та стандартів продукції: завдяки суворому контролю чистоти й дотриманню критичних точок, ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» успішно отримала сертифікат ISO-зразка. Відомо, що це сертифікат ISO, пов'язаний із системами безпеки - найчастіше йдеться про ISO 22000. ISO 22000 відповідає стандартам менеджменту безпеки харчових продуктів, включає вимоги HACCP і процедури контролю на кожному рівні виробництва.

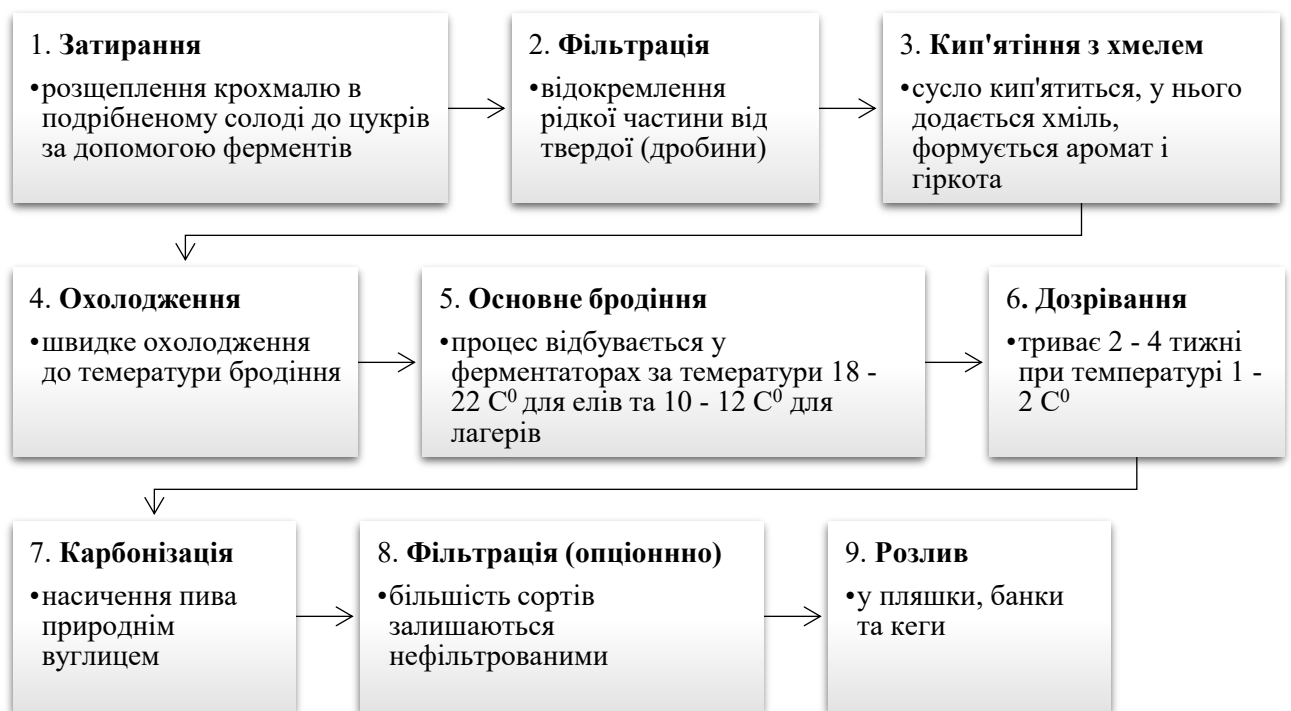


Рисунок 2.1 – Процес виробництва пива у ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод»

2.2 Аналіз підприємницької діяльності ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод»

Результати аналізу фінансово-господарської діяльності (ФГД) ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників, що характеризують ФГД ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод»

Найменування показників	Роки			Відхилення абсолютне, тис. грн			Темп зростання, %		
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022	2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	27805,7	39520,4	43187,8	11715	3664	15382	142	109	155
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	19227,4	27622,7	31744,6	8395	4122	12517	144	115	165
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	11176,6	11017,3	12032,6	-159,3	1015	856	99	109	108
Оборотні кошти, тис. грн	12489,7	15838,1	15106,2	3348	-732	2617	127	95	121
Середня чисельність працівників, осіб	64	71	74	7	3	10	111	104	116
Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні, тис. грн/ос.	434,5	556,6	583,6	122,2	27,0	149,2	128	105	134
Фондовіддача основних фондів, грн/грн	2,49	3,587	3,589	1,10	0,002	1,10	145	100	144
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, обертів, тис. грн	2,23	2,50	2,86	0,27	0,36	0,63	112	115	128
Валовий прибуток, тис. грн	8578,3	11897,7	11443,2	3319	-454,5	2864,9	139	96	133
Рентабельність виробництва, %	9,11	20,18	12,75	11,07	-7,43	3,64	222	63	140
Рентабельність продукції, %	44,61	43,07	36,05	-1,54	-7,02	-8,57	97	84	81

Представлені у таблиці дані свідчать, що протягом досліджуваного періоду підприємство стабільно збільшувало обсяги своєї діяльності. У 2022 р. виручка від реалізації складала 27 807 тис. грн, у 2023 р. вона збільшилася на 11 715 тис. грн (+42,13%), у 2024 р. темпи зростання уповільнилися, але динаміка лишилася позитивною, що дозволяє нам констатувати зростання на 3 667,4 тис. грн (+9,28%). Разом за період виручка підприємства зросла на 15 382 тис. грн. (+55,32%). Уповільнення темпів зростання характерне не лише для підприємства ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод». За даними [17] темп приросту обсягу виробництва пива виробництва пива по Україні у 2023 р порівняно із 2022 р. складав 7,8%, а у 2024 р. він уповільнився до 4,8%. Таким чином, суттєво уповільнення темпів збільшення масштабів діяльності підприємства може бути пояснене загальногалузєвою динамікою. При цьому, варто зазначити, що темпи уповільнення на рівні підприємства є значно відчутнішими через те, що у 2023 р. підприємство суттєво випереджало середньогалузєві значення.

Собівартість реалізованої продукції протягом 2022 – 2024 рр. також стабільно зростала: у 2022 р. вона складала 19 227 тис. грн, у 2023 р. зросла на 8 395,3 тис. грн (+43,66%), у 2024 р. – на 4 121,9 тис. грн (+14,92%); разом за період собівартість збільшилася на 12 517 тис. грн (+65,1%). Оскільки збільшення собівартості реалізованої продукції відбувалося на тлі збільшення виручки від реалізації, то на даному етапі без додаткового аналізу неможна зробити висновок про ефективність витратної політики підприємства. На рисунку 2.2 наведено порівняльну характеристику темпів зростання виручки та собівартості.

Представлені на рисунку дані свідчать, що протягом всього періоду собівартість реалізованої продукції зростала випереджаючими порівняно із виручкою від реалізації темпами. Це свідчить про недосконалість витратної політики підприємства. Разом з тим, варто відзначити, що суттєвим чином, таке зростання пояснюється дією зовнішніх чинників, які мало контрольні для менеджменту.

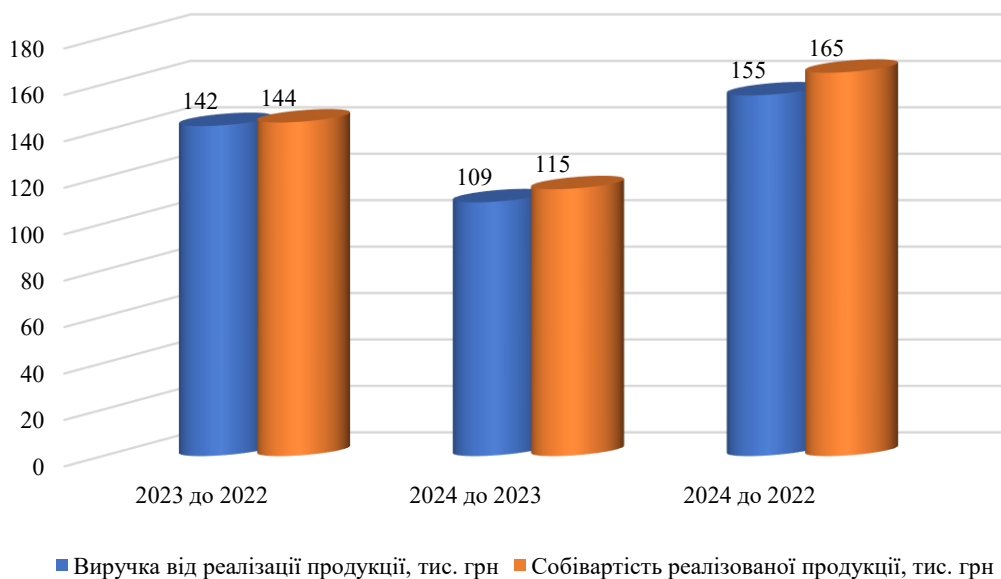


Рисунок 2.2 – Порівняльна характеристика темпів зростання виручки від реалізації та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод»

Так, серед ключових чинників, які вплинули на збільшення витрат підприємства, варто відзначити прискорення інфляції (до 11,2% у 2024 р.), зростання витрат на енергоносії, сировину, упаковку, логістику. Пошкодження енергетичної інфраструктури внаслідок російських атак призводило до частих відключень електроенергії, що, у свою чергу, стало причиною простоїв, а також додаткових витрат на альтернативні джерела енергопостачання. Посуха 2024 р. знизилася врожайність ячменю – основного інгредієнту, який використовується для виробництва пива, відповідно його вартість також зросла.

Комплексний вплив описаних факторів на динаміку виручки та собівартості визначив динаміку валового прибутку, який характеризує ефект від виробничої діяльності ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод». Так у 2022 р. валовий прибуток підприємства складав 8 578,3 тис. грн, а у 2023 р. він збільшився на 3 319,4 тис. грн (+38,7%), а у 2024 р. скоротився на 454,5 тис. грн (-3,82%). Разом за період валовий прибуток збільшився на 2 864,9 тис. грн (+33,4%). На рисунку 2.3 побудовано трендову модель, яка характеризує

динаміку валового прибутку та дозволяє прогнозувати, що за умови збереження сформованої тенденції у 2025 р. валовий прибуток підприємства становитиме:

$$1\,432,5 \times 4 + 7\,774,8 = 13\,504 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, темп приросту валового прибутку становитиме 18,01%.

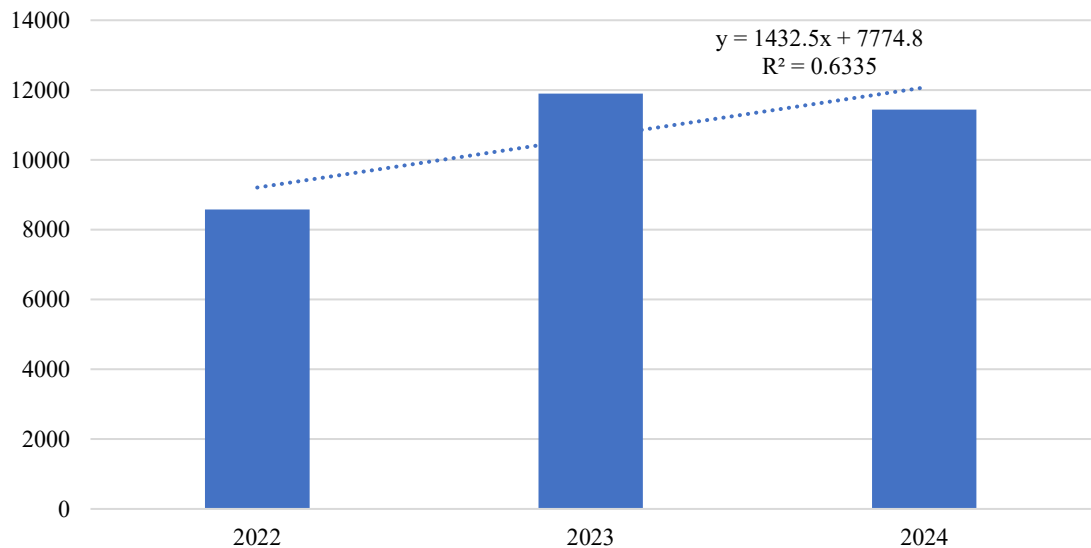


Рисунок 2.3 – Динаміка валового прибутку ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод»

Отримані результати підкреслюють актуальність формування цілісної системи управління конкурентоспроможністю продукції на основі гнучкої фінансової стратегії, контролю витрат, інноваційної політики у виробництві та маркетингу. Урахування галузевих тенденцій, а також загального уповільнення темпів зростання ринку пива в Україні у 2024 р. (до 4,8%) є необхідною умовою для забезпечення стійкого розвитку підприємства в середньостроковій перспективі.

Оскільки ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» - виробниче підприємство, то якість і конкурентоспроможність його продукції суттєво залежить від стану основних засобів, які створюють матеріальну основу для виробництва. Відповідно до інформації, представленої у таблиці 2.2 динаміка середньорічної вартості основних засобів була нестійкою: у 2022 р. вартість основних засобів підприємства становила 11 177 тис. грн, у 2023 р. вона скоротилася на 159,25 тис. грн (-1,42%), а у 2024 р. – зросла на 1 015,3 тис. грн

(+9,22%). Така динаміка свідчить про нерівномірність інвестицій у матеріально-технічну базу. Незначне скорочення вартості основних засобів у 2023 р. могло бути зумовлене списанням або вибуттям морально застарілих активів, натомість зростання у 2024 р. вказує на певне оновлення виробничого обладнання або розширення виробничої інфраструктури. Разом протягом досліджуваного періоду середньорічна вартість основних засобів підприємства зросла на 856,05 тис. грн (+7,66%), що є помірним значенням і не забезпечує системного оновлення фондів.

Разом з тим на можливості підприємства виробляти продукцію, яка відповідає запитам ринку, впливає не лише абсолютна вартість основних засобів, але й їх технічний стан, а також відповідність сучасним технічним та технологічним запитам. Частково про стан основних засобів можна зробити висновок на основі динаміки рівня їх зносу (див. рисунок 2.4).

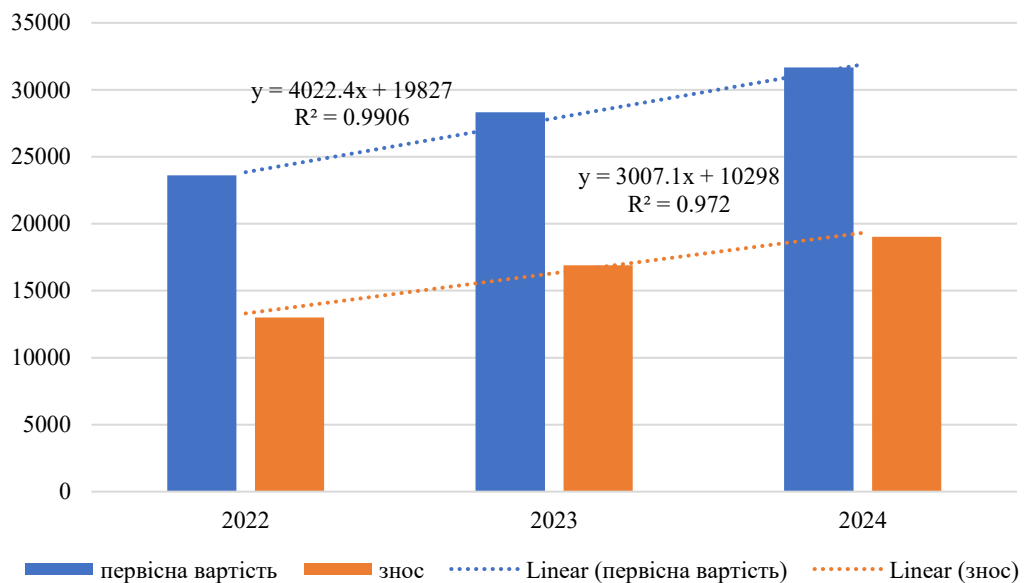


Рисунок 2.4 – Динаміка середньорічної вартості та зносу основних засобів ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод»

Констатуємо поступове зростання частки зносу у середньорічній вартості основних засобів: у 2022 р. 55% основних засобів було зношеною, до 2024 р. цей показник збільшився до 60%. Це свідчить про поступове старіння матеріально-технічної бази та потребу в оновленні активів. Збільшення зношеності основних

засобів потенційно загрожує зниженням технічної надійності, зростанням витрат на обслуговування і ремонти, а також зменшенням гнучкості підприємства щодо впровадження нових технологій і вимог ринку.

Ефективність використання основних засобів характеризує показник фондоддачі. У 2022 р. кожна гривня, інвестована в основні засоби в результаті завершення операційного циклу трансформувалася у 2,49 грн виручки від реалізації. У 2023 р. цей показник збільшився на 1,1 грн (44,19%), у 2024 р. – на 0,002 грн. (+0,06%). Разом за період показник фондоддачі збільшився на 44,27%. Це свідчить про зростання продуктивності використання основних засобів, тобто підприємство змогло досягти вищої виручки на кожную гривню, вкладену в виробничі фонди. Така динаміка є свідченням підвищення операційної ефективності, однак вона не повинна маскувати потребу у технічному переоснащенні, оскільки ефективність використання може бути короткостроково підтримуваною за рахунок інтенсивної експлуатації зношених фондів.

Таким чином, політика підприємства у сфері основних засобів є частково ефективною з погляду поточного використання, однак недостатньо орієнтованою на перспективу. Високий рівень зносу при невеликому прирості вартості свідчить про необхідність реалізації стратегії оновлення основних засобів, спрямованої на збереження конкурентоспроможності продукції за рахунок впровадження сучасного, енергоефективного та гнучкого обладнання.

Динаміка вартості оборотних активів підприємства є нестійкою: у 2023 р. констатуємо їх збільшення на 3 348,4 тис. грн (+26,81%), а у 2024 р. – скорочення на 731,9 тис. грн (-4,62%); разом за період вартість оборотних активів збільшилася на 2 616,5 тис. грн (+20,95%).

Ефективність використання оборотних коштів віддзеркалює коефіцієнт оборотності оборотних коштів. Розрахунки свідчать, що протягом 2022-2024 рр. цей показник стабільно зростав. Так, у 2022 р. оборотні кошти ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» 2,49 разів перетворювалися на виручку від реалізації, у 2023 р. – цей показник склав 2,5 рази, а у 2024 р. - вже 2,86 рази.

Тобто протягом досліджуваного періоду ефективність використання оборотних коштів зросла на 28,42%. Це означає, що підприємство все ефективніше перетворює оборотні активи на виручку від реалізації, що, в свою чергу, позитивно впливає на ліквідність та обіговість капіталу.

Активи ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» сформовано за рахунок необоротної та оборотної частин. На рисунку 2.5 наведено динаміку структури активів. Вона також нестійкою: попри той факт, що частка необоротних активів стабільно була більшою, але конкретні значення варіювали. У 2022 р. частка оборотних активів складала 45,4%, у 2023 р. вона збільшилася до 49,6%, а у 2024 р. – скоротилася до 44%.

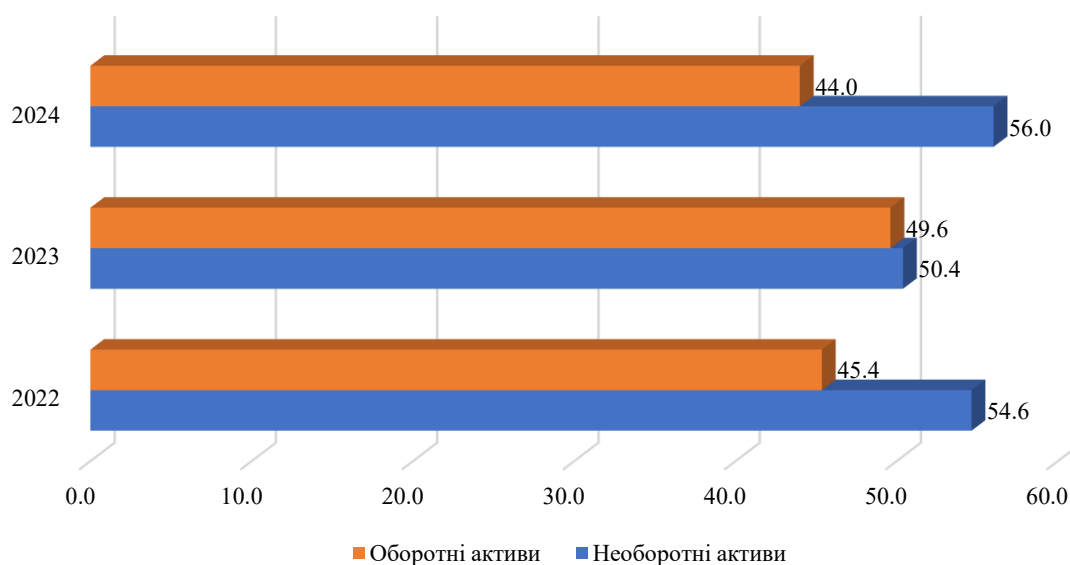


Рисунок 2.5 – Динаміка структури активів ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод»

Така нестійкість структури свідчить про гнучкість фінансової політики, але з іншого боку вказує на відсутність довгострокової стратегії управління активами. Особливо важливо забезпечити оптимальний баланс між оборотними та необоротними активами, зважаючи на сезонність попиту, потреби у запасах сировини й готової продукції, а також ризики перебоїв з енергозабезпеченням.

Таким чином, ефективність використання активів підприємства можна оцінити як помірно позитивну: зростання коефіцієнта оборотності свідчить про

вдосконалення поточної операційної діяльності, однак нестабільність структури активів та коливання вартості оборотних ресурсів вказують на необхідність удосконалення політики формування активів. Зокрема, доцільно розробити цільову модель оптимального співвідношення між видами активів із урахуванням специфіки виробничого циклу та ризиків зовнішнього середовища.

Важливим ресурсом, який впливає на ефективність діяльності підприємства та створює підґрунтя для формування довгострокових конкурентних переваг є персонал. Відповідно до динаміки, представленої у таблиці, протягом досліджуваного періоду середньооблікова чисельність персоналу підприємства стабільно зростала: у 2022 р. на підприємстві працювало 64 особи, у 2023 р. чисельність досягла 71 особи (+7 осіб, або +10,94%), у 2024 р. – вже 74 осіб (+3 особи, або +4,23%). Таким чином разом за період чисельність зросла на 10 осіб (+15,63%). Така динаміка чисельності пов'язана із розширенням виробничих потужностей, збільшенням обсягів реалізації та зростанням присутності на ринку.

Ефективність використання людських ресурсів характеризує показник продуктивності праці: у 2022 р. на одного працівника припадало 434,5 тис. грн реалізованої продукції, у 2023 р. цей показник зріс до 556,6 тис. грн (+122,2 тис. грн, або +28,12%), у 2024 р. – до 583,6 тис. грн (+27 тис. грн, або +4,85%). Таким чином за період 2022 – 2024 рр. продуктивність зросла на 149,2 тис. грн, або на 34,33%.

Особливо позитивною тенденцією є випереджальне зростання продуктивності праці порівняно зі зростанням чисельності персоналу. Це свідчить про ефективну організацію праці, раціональне навантаження на персонал, а також про ймовірне вдосконалення технологічних і управлінських процесів, які дозволили досягти вищої віддачі на одного працівника. Зростання кількості працівників відбувалося без втрати ефективності їх використання, що вказує на якісний підбір кадрів та ефективну систему адаптації та мотивації персоналу. Такий результат є важливим індикатором того, що підприємство не лише нарощує виробничі потужності, але й вміло управляє людським капіталом.

Таким чином, можна зробити висновок, що кадрова політика підприємства є результативною, адже забезпечує стале зростання продуктивності праці, що, в свою чергу, сприяє посиленню конкурентоспроможності підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

Останнім кроком в аналізі ФГД підприємства має стати спільне вивчення продуктивності праці та фондоозброєності, оскільки це дозволяє оцінити ефективність використання активів у зв'язку з людським капіталом, що є основою для висновків про збалансованість стратегії формування та використання активів. Такий підхід допомагає уникнути хибних управлінських рішень і виявити точки зростання продуктивності або неефективного використання ресурсів. На рисунку 2.6 наведено порівняльну характеристику темпів зростання продуктивності та фондоозброєності.

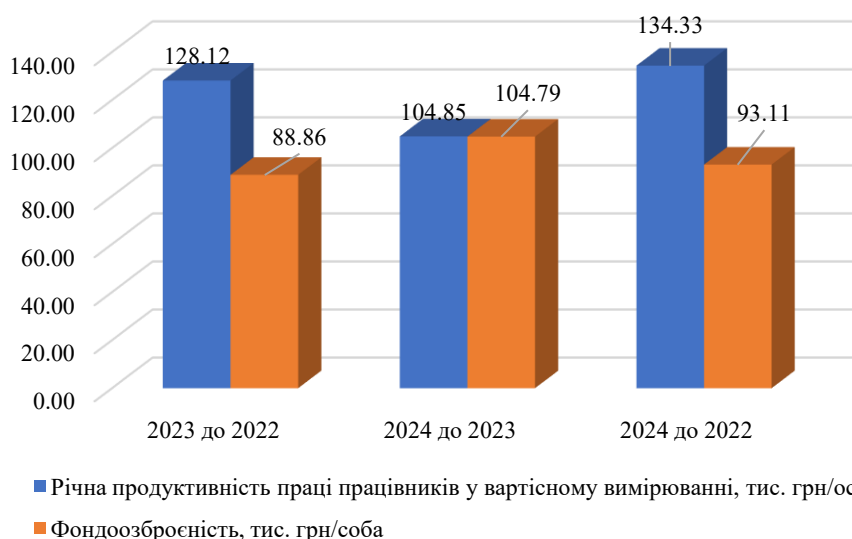


Рисунок 2.6 – Компаративний аналіз темпів зростання продуктивності та фондоозброєності ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод»

Упродовж аналізованого періоду темпи зростання продуктивності праці суттєво переважали динаміку фондоозброєності, причому остання демонструвала негативну тенденцію. Зокрема, у 2023 році продуктивність праці зросла на 28,1%, тоді як фондоозброєність знизилася на 11,4%; у 2024 році відповідні зміни склали +34,3% та –6,9%. Підприємство досягло помітного приросту результативності праці без додаткового збільшення технічного

оснащення працівників, що свідчить про ефективне використання наявних активів і внутрішніх резервів продуктивності. Зростання продуктивності на фоні скорочення фондоозброєності вказує на підвищення інтенсивності праці, а також на впровадження організаційних змін, які позитивно вплинули на результативність. Разом з тим така ситуація потребує уважного моніторингу, оскільки довготривале зниження фондоозброєності може призвести до виснаження технічної бази і, як наслідок, до уповільнення темпів зростання продуктивності в майбутньому;

Отже, стратегія формування та використання активів підприємства поки що демонструє певну ефективність, однак потребує посилення інвестицій у технічне переоснащення, щоб забезпечити стійке підґрунтя для збереження високої конкурентоспроможності продукції.

2.3 Аналіз фінансового стану ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод»

Ліквідність балансу є важливою характеристикою фінансового стану підприємства, яка показує здатність покривати свої зобов'язання за рахунок різних груп активів, залежно від ступеня їх ліквідності. Для її оцінки проведено аналіз відповідності активів підприємства його зобов'язанням на основі абсолютних показників ліквідності. У таблиці 2.3 наведено результати оцінки, яка здійснюється на основі групування активів та пасивів балансу за ступенем ліквідності і терміновості погашення, а також розраховано платіжний надлишок/нестачу по кожній групі.

У 2023 р. констатуємо наявність надлишку найбільш ліквідних активів у обсязі 582,8 тис. грн, що свідчить про здатність підприємства оперативно покривати поточні зобов'язання. У 2024 р. ситуація суттєво погіршується: констатуємо нестачу (дефіцит) у розмірі 1 895,3 тис. грн, що є ознакою втрати платоспроможності у короткостроковому періоді, що призводить до зростання фінансових ризиків.

Таблиця 2.3 – Оцінка ліквідності балансу ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод»

Актив	31.12.2023	31.12.2024	Пасив	31.12.2023	31.12.2024	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12.2023	31.12.2024
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	2554.5	165.8	1. Пасиви найбільш термінові (П1)	1971.7	2061.1	582.8	-1895.3
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	5325	6160.8	2. Пасиви короткострокові (П2)	602.4	352.9	4722.6	5807.9
3. Низьколіквідні активи (А3)	7958.6	8772.5	3. Пасиви довгострокові (П3)	12.9	31.2	7945.7	8741.3
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	16086.4	19235.2	4. Пасиви постійні (П4)	29337.5	31895.3	-13251.1	-12660.1
Баланс	31925.5	34334.3	Баланс	31924.5	34340.5		

Протягом 2023 – 2024 рр. підприємство має значний надлишок швидко реалізованих активів, що свідчить про достатність запасів та дебіторської заборгованості для покриття короткострокових боргів. При чому, у 2024 р. цей надлишок зріс до 5 807,9 тис. грн. Оскільки надлишок повільно реалізованих активів зростає, можна зробити висновок про стабільність балансу: це вказує на достатність основних засобів та інших активів для забезпечення довгострокових фінансових зобов'язань.

За останньою позицією (важкореалізовані активи проти постійних зобов'язань) констатуємо хронічну нестачу активів для покриття власного капіталу. Це типовий результат, оскільки А4 часто не дорівнює П4, але значна диспропорція (понад –12 млн грн) свідчить про неефективну структуру активів, зокрема – надлишкову частку важколіквідних активів.

Таким чином, ліквідність балансу потребує посилення через відновлення обсягів грошових коштів (А1), а також часткову трансформацію структури

активів у бік збільшення частки оборотних коштів. Це дозволить підвищити платоспроможність та забезпечити фінансову стабільність у динамічному зовнішньому середовищі.

У таблиці 2.4 наведено динаміку показників, які характеризують фінансовий стан ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод».

Таблиця 2.4 - Динаміка показників, що характеризують фінансовий стан ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод»

Показник	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду			Абсолютне відхилення		
		2022	2023	2024	2023	2024	2024 до 2022
Абсолютна платоспроможність							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,5	1,0	0,1	0,45	-0,91	-0,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	2,05	3,24	3,16	1,20	-0,08	1,1
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	1 - 3	4,03	6,15	7,14	2,12	0,99	3,1
Фінансова стійкість							
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,4-0,6	0,89	0,92	0,93	0,03	0,01	0,04
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$\geq 0,1$	0,23	0,254	0,427	0,03	0,17	0,2
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	$\geq 0,5$	0,006	0,014	0,027	0,01	0,01	0,02
Ділова активність							
Чистий прибуток, Тп	-	3625,9	4897,6	4057,7	135,07	82,85	111,9
Виручка від реалізації, Тв	-	27805,7	39520,4	43187,8	142,13	109,28	155,32
Величина активів, Та	-	27537,2	31924,5	34341	115,93	107,57	124,71

Так, протягом досліджуваного періоду динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності була нестійкою: у 2022 р. та 2023 рр. він становив 0,5 та 1 відповідно (що суттєво перевищує нормативне значення, яке має перебувати у межах від 0,1 до 0,2), а у 2024 р. значення коефіцієнта динамічно скоротилося і склало 0,1 (тобто, нижня межа норми). Таким чином, у 2022 – 2023 рр. підприємство у структурі своїх активів мало надмірну частку грошових коштів, які не були

залучені в оборот і, відповідно, не генерували додаткової вартості. Зниження значення коефіцієнта до нижньої межі норми є ознакою загрози втрати оперативної фінансової стійкості.

Що стосується динаміки коефіцієнта швидкої ліквідності вона була не такою стрімкою, але за тенденцією відповідала динаміці коефіцієнта абсолютної ліквідності: у 2022 р. його значення складало 2,05, у 2023 р. 3,24, а у 2024 р. 3,16. З урахуванням того, що нормативне значення має варіюватися у межах 0,6 – 0,8, можна зробити висновок, що структура активів неоптимальна з перевантаженням мало ліквідних оборотних компонентів.

Значення коефіцієнта покриття так само протягом всього досліджуваного періоду значно перевищувало рекомендований норматив (1 – 3) і становило 4,03, 6,15 та 7,14 протягом періоду відповідно. Така ситуація свідчить про уповільнення оборотності коштів.

Таким чином, впродовж досліджуваного періоду підприємство зберігало формальну платоспроможність, однак динаміка показників свідчить про наявність структурних дисбалансів у складі активів, що наголошує на актуальності оптимізації структури активів та посиленні контролю за оборотністю коштів для підвищення фінансової стійкості.

Протягом 2022–2024 рр. підприємство демонструвало стійку позитивну динаміку окремих показників фінансової стійкості, що свідчить про поступове зміцнення фінансового становища.

Коефіцієнт фінансової стійкості перебував на високому рівні: 0,89 у 2022 р. та зріс до 0,93 у 2024 р., що перевищує мінімально допустиме значення (0,5) та вказує на високу частку власного капіталу в загальній структурі фінансування. Така стабільність означає, що підприємство здатне виконувати свої довгострокові зобов'язання та менше залежить від зовнішніх джерел.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами також поступово зростає: з 0,23 до 0,427. Це свідчить про підвищення спроможності підприємства фінансувати поточну діяльність за рахунок власних джерел, що позитивно впливає на його ліквідність і незалежність від кредиторів.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом залишався низьким, але демонстрував позитивну динаміку: з 0,006 у 2022 р. до 0,027 у 2024 р. Це свідчить про часткове посилення спроможності підприємства формувати запаси за рахунок власного капіталу, хоча цей напрям ще потребує покращення.

Таким чином, фінансова стійкість ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» поступово зміцнюється. Підприємство має високий рівень власного капіталу в структурі джерел фінансування та покращує свою здатність самостійно забезпечувати операційну діяльність. Разом з тим, низький рівень забезпеченості запасів власними коштами вказує на необхідність подальшого вдосконалення управління оборотними активами.

Аналіз динаміки показників, що характеризують ділову активність підприємства, дозволяє зробити наступні висновки. У 2023 р. чистий прибуток зріс на 35,1%, а у 2024 р. – скоротився на 17,1%, але підприємство лишалось прибутковим. Прибуток 2024 р був на 11,9% вищим за прибуток 2022 р. Динаміка виручки демонструє збереження стабільного попиту на продукції підприємства. При цьому активи також стабільно зростають, але повільнішими за виручку темпами. Таким чином, ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» демонструє стабільне зростання обсягів діяльності та активів, що свідчить про позитивну динаміку ділової активності. Однак динаміка прибутковості не є стабільною, що вказує на можливі проблеми в управлінні витратами та на зниження маржинальності.

У 2023 р. «Золоте правило економіки» не виконується, оскільки прибуток зростає повільніше за виручку, а у 2024 р. не виконується через те, що попри збільшення виручки та активів прибуток зменшується. Це свідчить про необхідність оптимізації витрат, підвищення ефективності операційної діяльності та контролю за рентабельністю.

Наступним кроком фінансового аналізу має стати дослідження динаміки показників рентабельності (див. таблицю 2.5).

Таблиця 2.5 - Динаміка показників, що характеризують рентабельність ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод»

Показник	Значення на кінець періоду			Абсолютне відхилення		
	2022	2023	2024	2023	2024	2024 до 2022
Рентабельність продукції	44,6	43,1	36,0	-1,54	-7,02	-8,6
Рентабельність операційної діяльності	15,89	20,18	12,75	4,29	-7,43	-3,1
Рентабельність звичайної діяльності	16,24	20,77	13,16	4,53	-7,60	-3,1
Рентабельність активів	13,17	15,34	11,82	2,17	-3,53	-1,4
Рентабельність власного капіталу	15,97	23,38	16,08	7,41	-7,30	0,1
Рентабельність залученого капіталу	126,03	265,16	238,98	139,13	-26,18	113,0
Рентабельність необоротних активів	25,94	42,65	26,66	16,70	-15,99	0,7
Рентабельність оборотних активів	31,25	43,31	33,95	12,06	-9,37	2,7
Валова рентабельність продажу	30,85	30,11	26,50	-0,75	-3,61	-4,4
Чиста рентабельність продажу	13,04	12,39	9,40	-0,65	-3,00	-3,6
Рентабельність доходу від операційної діяльності	13,71	16,79	11,31	3,08	-5,48	-2,4

Більшість рентабельних показників у 2024 році знизилася порівняно як з 2023, так і з 2022 роком, що свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів та прибутковості діяльності.

Сильною стороною підприємства є його стійкість в управлінні власними ресурсами (на що вказує високий рівень та позитивна динаміка рентабельності власного капіталу). Підприємство також ефективно використовує залучені кошти, про що свідчить високе значення рентабельності залученого капіталу, а також поточні активи, зокрема товарні запаси, а також ефективно управляє дебіторською заборгованістю.

При цьому зниження рентабельності основних напрямків діяльності (рентабельності продукції, операційної рентабельності, рентабельності звичайної діяльності, а також рентабельності активів) свідчить про погіршення ефективності основної операційної діяльності та зниження прибутковості на

одиницю ресурсів. Динаміка чистої рентабельності продажів також вказує на необхідність удосконалення управління витратами та маржинальністю.

Таким чином, аналіз динаміки показників рентабельності свідчить, що ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» зберігає відносну прибутковість, особливо у сфері використання капіталу, проте спостерігається тенденція до зниження ефективності основної операційної діяльності, зокрема - падіння рентабельності продукції та чистого прибутку.

В умовах динамічного ринкового середовища, що характеризується підвищеною невизначеністю щодо прогнозування майбутніх економічних показників, фінансова гнучкість набуває першочергового значення. Здатність до оперативного перерозподілу ресурсів є фундаментальною умовою забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарювання та його довгострокової конкурентоспроможності.

Критичним аспектом є наявність актуальних та достовірних відомостей щодо поточного фінансового стану підприємства та обсягу його фінансових резервів. Ця інформація забезпечує можливість швидкого реагування на зовнішні виклики та ефективного коригування управлінських рішень. Систематична та всебічна оцінка фінансових можливостей компанії є не просто бажаною, а необхідною складовою її економічної стійкості, що дозволяє адаптуватися та розвиватися в умовах перманентних змін.

На сьогоднішній день існує різноманіття підходів до аналізу фінансового потенціалу підприємств. Серед них вагоме місце посідають моделі прогнозування ризику неплатоспроможності. Результати оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод», отримані із застосуванням моделей О.О. Терещенка та Е. Альтмана, представлено у таблиці 2.6.

Відповідно до підходу О.О. Терещенка можна зробити наступний висновок. Протягом періоду підприємство покращило свою фінансову стійкість. Починаючи з 2023 року показник суттєво перевищує порогове значення 7, що свідчить про стабільний фінансовий стан і низьку ймовірність банкрутства.

Таблиця 2.8 - Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» з використанням моделей О.О. Терещенка та Е. Альтмана

Модель О.О. Терещенка				Модель Е. Альтмана			
Показник	2022	2023	2024	Показник	2022	2023	2024
x1	4,033	8,015	8,931	A	0,341	0,415	0,378
x2	8,891	12,340	16,004	B	0,000	0,153	0,118
x3	0,000	0,153	0,118	C	0,14175	0,215	0,149
x4	0,000	0,124	0,094	D	7,891	11,340	14,864
x5	0,005	0,010	0,020	E	1,010	1,238	1,258
x6	1,010	1,238	1,258	Z	6,621	9,465	11,288
Z	6,863	15,291	16,460				

Результати, отримані з використанням моделі Е. Альтмана, підтверджують раніше наведений висновок: підприємство весь період перебуває у зоні фінансової стабільності з мінімальним ризиком банкрутства. Ба більше - показники зростають, що демонструє позитивну динаміку фінансової стійкості.

Таким чином, оцінка за обома моделями – О.О. Терещенка та Е. Альтмана свідчить про відсутність ризику банкрутства ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» у найближчій перспективі. Підприємство демонструє стійке покращення фінансового стану, особливо у 2023–2024 рр., що є сильним сигналом для інвесторів, партнерів і кредиторів.

2.4 Аналіз конкурентоспроможності продукції ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод»

Структура продажів алкоголю вітчизняних компаній представлена на рисунку 2.7.

У 2024 році темпи зростання обсягів виробництва пива в Україні помітно уповільнилися: за офіційними даними, у 2023 році індустрія демонструвала приріст на рівні 7,8 %, тоді як у 2024 році цей показник скоротився до 4,8 % (ця тенденція була виявлена у підрозділі 2.2 даної кваліфікаційної роботи). Таке зниження темпів пояснюється низкою взаємопов'язаних факторів, що формують

нові виклики для пивоварних підприємств і безпосередньо впливають на конкурентоспроможність їхньої продукції.

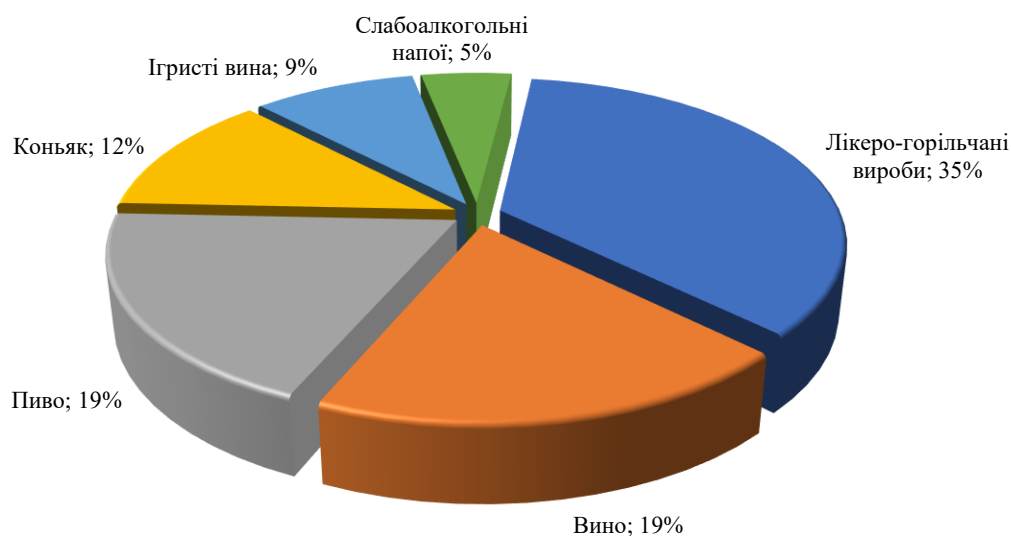


Рисунок 2.7 – Структура продажів алкоголю вітчизняних компаній [18]

Передусім варто відзначити макроекономічні обставини. Сповільнення зростання ВВП, зростання інфляції, а також підвищення вартості енергоносіїв і сировини (зокрема ячменю) негативно вплинули на виробничі витрати підприємств. Зростання собівартості продукції в умовах обмеженої платоспроможності населення ускладнює реалізацію продукції за рентабельними цінами та посилює цінову конкуренцію серед вітчизняних виробників.

Крім того, через триваючі атаки на енергетичну інфраструктуру та проблеми з логістикою підприємства стикаються з перебоями у виробничих процесах. Це знижує їхню операційну гнучкість, зменшує обсяги виробництва та ускладнює своєчасне виконання замовлень, що, у свою чергу, погіршує споживче сприйняття брендів.

Для ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод», який активно розвивався у 2022–2024 роках (реалізація зростає на понад 55 %, значно розширено присутність у HoReCa-сегменті), ці нові виклики мають вирішальне значення для подальшого утримання і зміцнення конкурентних позицій.

Уповільнення загальногалузевого зростання вимагає переорієнтації стратегічного управління з екстенсивного (за рахунок нарощування обсягів) на інтенсивне - шляхом підвищення ціннісної складової продукції та оптимізації внутрішніх процесів.

Таким чином, зниження темпів зростання обсягів виробництва пива є не лише зовнішнім обмеженням, а й стимулом для перегляду підходів до управління конкурентоспроможністю. Актуальність цього процесу для ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» зумовлена необхідністю зберегти досягнуті позиції на ринку та створювати нові точки зростання в умовах турбулентного середовища.

У сучасних умовах турбулентного середовища, постійних змін у споживчих уподобаннях та жорсткої ринкової конкуренції, підприємствам недостатньо лише аналізувати внутрішні показники ефективності діяльності для комплексної оцінки конкурентоспроможності своєї продукції. Надзвичайно важливо враховувати зовнішні фактори впливу, що формують конкурентне середовище, визначають силу тиску з боку інших ринкових гравців та потенційні загрози стабільності позицій підприємства.

Одним із найбільш ефективних інструментів для такого аналізу є модель п'яти сил конкуренції М. Портера, яка дає змогу:

- оцінити інтенсивність конкурентної боротьби в межах галузі;
- виявити чинники, які найбільше впливають на прибутковість і стабільність підприємства;
- виявити слабкі місця, які можуть бути загрозою для продукції в контексті конкуренції;
- сформулювати стратегічні напрямки реагування на ринкові виклики.

Застосування моделі Портера дозволяє перейти від ізольованої оцінки конкурентоспроможності продукції (через ціни, якість, маржинальність тощо) до розуміння того, наскільки стійкими є ці характеристики в умовах ринку, які ризики можуть вплинути на позицію товару в майбутньому та яких конкурентів варто вважати ключовими.

У таблиці 2.9 наведено результати аналізу конкурентного середовища галузі крафтового пивоваріння за моделлю «П'ять конкурентних сил М. Портера».

Таблиця 2.9 – Матриця «П'ять сил конкуренції М. Портера» для галузі крафтового пивоваріння України

Конкурентна сила	Характеристика ситуації в галузі	Рівень впливу
Загроза появи нових конкурентів	Бар'єри входу є порівняно низькими (непотрібні значні інвестиції для старту, розвинута ремісничка культура, підтримка з боку спільнот), але складно досягти масштабування без доступу до торговельних мереж	Середній
Влада постачальників	Обмежена кількість постачальників сировини (особливо імпортного хмелю та солоду), коливання валютного курсу, висока залежність від логістики	Високий
Влада покупців	Покупці мають широкий вибір і високу чутливість до ціни. Зростає вимогливість до якості, дизайну, натуральності продукту. Лояльність формується повільно	Середній - високий
Загроза заміників	Альтернативними товарами є вина, сидри, коктейлі, квас, безалкогольні напої. Їх частка на ринку збільшується внаслідок тренду на здоровий спосіб життя	Середній – високий
Конкуренція в галузі	Висока кількість гравців на регіональному ринку, боротьба за збут у HoReCa та спеціалізованих магазинах. Висока конкуренція за ціновими та якісними параметрами, потреба у постійній інновації	Високий

За результатами виконаного з використанням моделі «П'ять сил конкуренції М. Портера» аналізу конкурентного середовища можна стверджувати, що позиції ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» на ринку формуються в умовах жорсткої конкуренції, як з боку інших крафтових виробників, так і великих промислових брендів, які виходять у преміальний сегмент. Підприємства галузі відчувають значний тиск з боку постачальників, зокрема через монополізацію ринку сировини (особливо, імпортної), а також залежність від валютного курсу та митного регулювання. Поведінка споживача стає дедалі вимогливішою, тому конкурентоспроможність залежить не лише від смакових характеристик, а й від маркетингової складової, дизайну, еко-трендів, локальності тощо. Загроза з боку товарів-субститутів залишається актуальною, оскільки крафтове пиво конкурує не тільки в межах своєї категорії, а й з широким

спектром інших напоїв. Хоча вхід на ринок крафтового пивоваріння доступний новим гравцям, утримання позицій вимагає серйозних ресурсів на просування бренду, розвиток логістики та забезпечення постійної якості.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» не є сталою величиною, а залежить від здатності підприємства ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища, знаходити унікальні конкурентні переваги, знижувати операційні ризики та формувати лояльну аудиторію споживачів. Модель Портера дозволила не лише оцінити поточне положення підприємства на ринку, а й окреслити стратегічні вектори захисту та посилення конкурентоспроможності продукції.

Як зазначено у [19] вітчизняний ринок пива є висококонкурентним, при цьому протягом останніх 10 років на ньому відбуваються динамічні консолідаційні процеси. Наразі 80% ринку контролюють 3 конгломерати, решта – належить регіональним пивоварням та крафтовим заводам (див. рисунок 2.8).

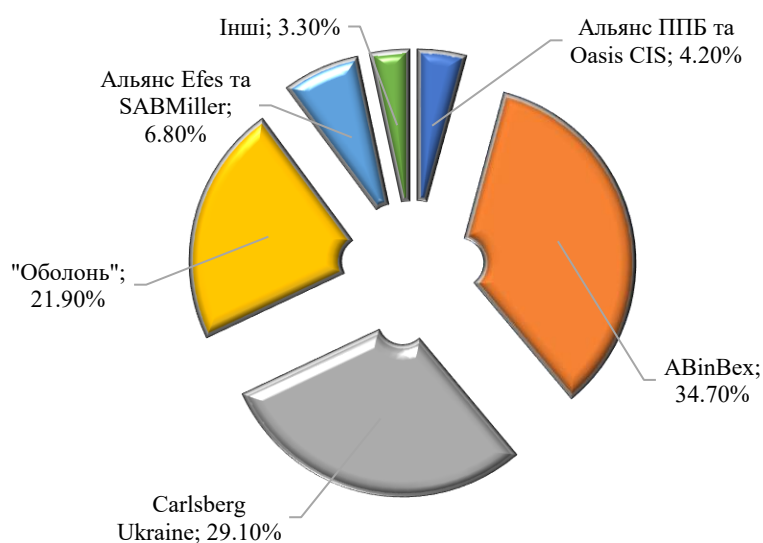


Рисунок 2.8 – Ринкові частки основних операторів вітчизняного ринку пива

У [20] наведено результати аналізу розвитку пивоварної галузі із фокусом на сегмент крафтового виробництва. Так, виробництво пива в Україні переважно зосереджено у великих та середніх підприємствах. Дев'ять таких виробників акумулюють 87% від загального обсягу виробленої продукції. Водночас, з 2017

року спостерігається інтенсивний розвиток малих пивоварень, річний обсяг виробництва яких не перевищує 3000 гектолітрів. Кількість цих суб'єктів господарювання значно зросла: зі 123 у 2017 році до 204 у 2019 році, демонструючи приріст близько 40%. Проте, наразі частка продукції, виробленої цими структурами, становить лише 3% від загального обсягу українського пивного ринку.

Згідно з даними "ВВС Україна", у 2015 році в країні функціонувало близько 160 малих пивоварень, а сегмент крафтового пива займав менше ніж 0,4% ринку. Саме тоді представники "Гільдії крафтових пивоварів" ініціювали дискусію про початок "крафтової революції" в Україні. На сьогоднішній день в Україні нараховується 232 малі пивоварні, класифіковані як крафтові виробництва, що формують близько 3% національного ринку пива. Крім того, декілька десятків пивоварень перебувають на стадії тестування та готуються до виходу на ринок. Загалом, за оцінками аналітиків, в Україні діє близько 300 малих пивоварень.

Розвиток крафтового пивоваріння в Україні можна охарактеризувати як поступовий, але стабільний процес зростання, а не як раптовий революційний прорив. На сучасному етапі пропозиція крафтового пива на ринку перевищує попит. Варто зазначити, що у світовому масштабі в сегменті крафтового пивоваріння вже сформувалися визнані лідери та бренди. Серед відомих українських крафтових пивоварень можна виділити Varvar, Underwood, "Правда", "Ципа", Rebrew, пивоварню 2085 та інші.

Відповідно, ключовими конкурентами для ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» є:

- Varvar Brew (Київ) – найвідоміший представник українського крафту, який регулярно отримує нагороди; його продукція широко представлена у національних мережах, таких як «Сільпо» та «Goowine». Підприємство випускає широкий спектр сортів пива: лагери, IPA, Milk Stout та фруктові експерименти. Цей виробник має розгалужену мережу tap-room і власну промо-стратегію;

- Правда (Theater of Beer, Львів) – виробник, відомий політичними назвами сортів свого пива, активний та помітний у медіа-просторі. Активно здійснює монтаж tap-room, продукція присутня у містах, а активна участь у різноманітних фестивалях забезпечує йому сильну присутність у HoReCa – каналах;

- Underwood Brewery – це один з перших незалежних крафтових брендів, добре представлений у мережі HoReCa;

- Mova – активний івент – бренд, який організовує фестиваль CraftКультура у Дніпрі;

- 2085 – інноваційна пивоварня з орієнтацією на наукові рецептури та наукові співпраці.

У таблиці 2.9 наведено порівняльну характеристику конкурентоспроможності пива ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» із продукцією його основних конкурентів.

Таблиця 2.9 – Компаративний аналіз конкурентоспроможності продукції ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод»

Фактор конкурентоспроможності продукції	ТОВ "Перший Дніпропетровський пивзавод"	Underwood	Mova	2085
Частка ринку	Регіональна	Національна, експорт	Регіональна e-comm	Преміум, експорт
Ціна (відповідність VP)	Середня	Преміум	Середній	Преміум
Асортимент	Базовий + сезонний	Дуже широкий	Класика + alco-free	Інноваційний
Канали розподілу	Регіональні, HoReCa	Нац. мережі, HoReCa,	e-shop, HoReCa	HoReCa + експорт
Торговий маркетинг	Локальний	Агресивний	Подієвий	Преміум-орієнтований
Диференціація ТМ	Локальна, реміснича	Арт + урбаністика	Культурна	Техно-преміум
Репутація виробника	Стабільна	Висока	Зростаюча	Експертна
Лояльність до бренду	Помірна–висока	Висока	Висока	Ріст
Унікальність позиціонування	Локальне + якісне	Мегапоетичне	Культурне	Науково-преміум
Маркетинговий бюджет	Невеликий	Значний	Середній+	Значний

На рисунку 2.9 побудовано конкурентний профіль пива ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» у порівнянні з його ключовими конкурентами. Оцінка виконувалася за 5-бальною шкалою, де 5 – фактор має дуже сильний позитивний вплив на конкурентоспроможність), 1 – дуже слабкий.



Рисунок 2.9 – Конкурентний профіль ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод»

Побудований профіль наочно демонструє, що продукція ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» поступається основним конкурентам (Underwood Brewery, Mova, 2085) за низкою стратегічно важливих показників, зокрема за рівнем маркетингового бюджету, диференціацією торгової марки та унікальністю позиціонування. Водночас підприємство має конкурентні переваги за ціною та локальною лояльністю споживачів, що свідчить про потенціал у сегменті доступного крафтового пива. Отже, для підвищення конкурентоспроможності необхідно посилити брендову диференціацію, розширити асортимент і активізувати маркетингові зусилля.

Таким чином, ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» відмінно закріпився в регіоні, має помітні переваги у локальній ніші, але поступається

конкурентам за масштабом, асортиментом, диференціацією й маркетинговими можливостями. Для зміцнення конкурентних позицій своєї продукції асортимент преміальних/сезонних сортів, вдосконалювати дизайн і брендінг, зростати у каналах HoReCa та e-commerce, налагодити партнерства та збільшувати інвестиції у маркетинг. Така стратегія дозволить пов'язати локальну лояльність із новими каналами та виразною диференціацією.

Завершальним кроком на шляху аналізу конкурентоспроможності продукції ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» є побудова SWOT-матриці, яка дозволить поєднати фрагментарну інформацію про стан внутрішнього середовища, отриману на попередніх етапах аналізу, рівень конкурентоспроможності продукції підприємства, а також можливості та загрози, сформовані на вітчизняному ринку крафтового пивоваріння. Результати аналізу представлені на рисунку 2.10.

Аналіз показує, що ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» має достатні внутрішні ресурси для посилення своєї позиції на ринку, проте потребує активної трансформації у сфері маркетингу, брендінгу та розширення продуктової лінійки. Обрані стратегічні напрями дозволять підприємству не лише ефективно протидіяти зовнішнім викликам, але й використати ринкові можливості для подальшого розвитку.

Узагальнюючи результати виконаного аналізу, виконаного у цьому розділі кваліфікаційної роботи, варто зазначити, що ФГД ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» у 2022–2024 рр. була стабільною, про що свідчить позитивна динаміка основних показників: виручка зросла на 55,3%, активи - на 24,7%, чистий прибуток, хоча й дещо знизився у 2024 р., залишався на високому рівні. При цьому підприємство дотримується «золотого правила економіки» - темпи зростання прибутку та виручки переважають приріст активів.

Фінансова стійкість підприємства поступово зміцнюється, зокрема, зростають коефіцієнти забезпеченості власними оборотними коштами та забезпеченості запасів власним капіталом, що вказує на покращення структури джерел фінансування

	<p style="text-align: center;">Strength</p> <ul style="list-style-type: none"> - Висока якість продукції - Лояльна база клієнтів у регіоні - Помірні ціни - Стабільне фінансове становище - Зростаюча ефективність використання ресурсів 	<p style="text-align: center;">Weakness</p> <ul style="list-style-type: none"> - Низький рівень маркетингової активності - Недостатньо виражене позиціонування бренду - Обмежений асортимент - Застарілий імідж
<p style="text-align: center;">Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Зростаючий попит на локальні крафт-бренди - Розширення каналів збуту через HoReCa, e-commerce - Участь у тематичних фестивалях, пивних подіях - Вихід на нові регіональні ринку України - Колаборація з ресторанами, гастробарами та іншими крафтовими виробниками 	<p style="text-align: center;">S – O</p> <ul style="list-style-type: none"> - проведення рекламної кампанії з акцентом на якість та локальність продукції; - вихід на нові ринки; - участь у пивних фестивалях та ярмарках 	<p style="text-align: center;">W – O</p> <ul style="list-style-type: none"> - ребрендинг продукції; - створення нового маркетингового позиціонування; - розширення асортименту через запровадження сезонних або експериментальних сортів
<p style="text-align: center;">Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> - Підвищення конкуренції з боку сильних гравців з креативною маркетинговою стратегією - Зміни у споживчих смаках - Економічна нестабільність - Зростання вартості сировини та логістики 	<p style="text-align: center;">S – T</p> <ul style="list-style-type: none"> - впровадження програм лояльності; - підвищення ефективності витрат; - посилення контролю за фінансовими ризиками 	<p style="text-align: center;">W – T</p> <ul style="list-style-type: none"> - інвестиції у цифровий маркетинг; - залучення зовнішніх консультантів для оновлення стратегії бренду; - партнерства з гастробізнесом та ритейлом

Рисунок 2.10 – SWOT – матриця конкурентних позицій ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод»

Рентабельність продукції є високою, хоча у 2024 році зафіксовано незначне зниження прибутковості. Підприємство демонструє ефективне використання ресурсів, але потребує активнішої політики з управління витратами та формуванням маржі.

SWOT-аналіз та оцінка конкурентного середовища виявили низку сильних сторін підприємства, таких як стабільна якість продукції, висока лояльність локального споживача та конкурентна ціна. Водночас основними слабкими

сторонами є обмеженість асортименту, недостатня маркетингова активність та слабка диференціація бренду.

Порівняльний аналіз із основними конкурентами (Underwood Brewery, Mova, 2085) виявив, що ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» поступається в аспектах позиціонування, маркетингового охоплення та інноваційності, але має потенціал для зміцнення позицій через активізацію торгового маркетингу та розширення асортименту.

Рекомендовано впровадження маркетингово-орієнтованої стратегії розвитку, зокрема оновлення візуального стилю продукції, вихід на нові канали збуту (зокрема онлайн), участь у колабораціях та активна присутність на крафтових фестивалях з метою посилення впізнаваності бренду.

3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ПЕРШИЙ ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ПИВЗАВОД»

3.1 Вибір напрямків підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод»

Результати опитування, наведені у [21] дозволяють зробити висновок, що 66% населення нашої країни вживає алкогольні напої. При цьому 33% вживають алкоголь рідше, ніж 1 раз на місяць, 26% - кілька разів на місяць, 7% вживають алкоголь кілька разів на тиждень і 1% опитаних вживає алкогольні напої щодня.

Обираючи напрямки для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» має врахувати тенденції розвитку ринку алкогольної продукції (див. рисунок 3.1).

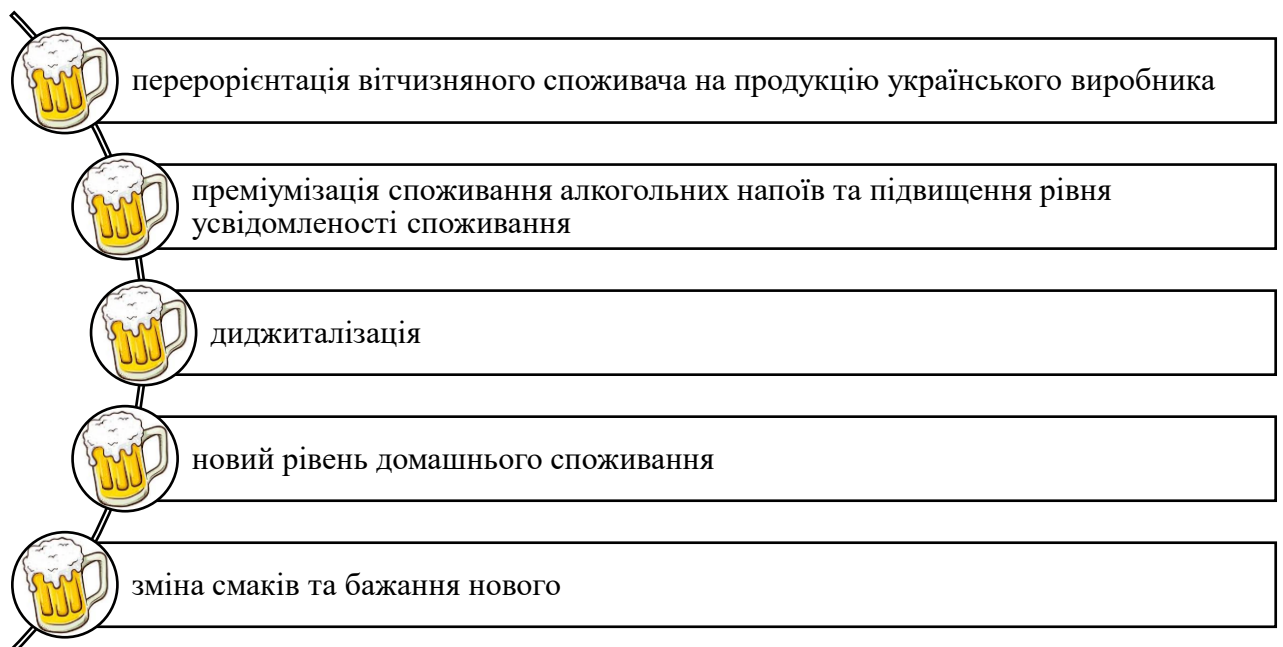


Рисунок 3.1 – Тенденції розвитку вітчизняного ринку алкогольної продукції [22]

Початок широкомасштабної агресії Російської Федерації на суверенну територію України, незважаючи на катастрофічні наслідки, сприяв консолідації українського суспільства в єдину, згуртовану націю. Цей процес характеризується взаємною підтримкою та мобілізацією ресурсів для надання всебічної допомоги. Зазначені соціокультурні зміни детермінували трансформацію споживчих пріоритетів та структури попиту на товари та послуги, зокрема – на алкогольну продукцію.

Зміщення акцентів у споживчій поведінці від кількісних показників до якісних характеристик та пошуку нових смакових відчуттів - це тренд є характерним як для національного, так і для світового ринку. Варто зазначити, що у 2021 році відбулося значне зростання преміум-сегменту, яке становило 40% порівняно з попереднім, 2020 роком.

Згідно з аналітичними даними The International Wine and Spirits Research (IWSR), у 2020 році обсяг електронної комерції в алкогольному секторі зріс майже на 43 %, що на 31 % перевищує показники 2019 року. Експерти прогнозують подальше зростання, зазначаючи, що у поточному році частка електронної торгівлі становитиме 6 % від загального обсягу роздрібною торгівлі. Ця тенденція до онлайн-покупок не обмежується окремими ринковими сегментами, і алкогольні напої в цьому аспекті не є винятком.

Значні обмеження, запроваджені для запобігання поширенню пандемії SARS-CoV-2, справили глобальний вплив на більшість аспектів людської діяльності, зокрема на переорієнтацію споживачів від громадських місць до домашнього середовища. Цей феномен ініціював формування нового тренду – преміального споживання алкогольних напоїв та їх змішування поза межами закладів ресторанного господарства. Паралельно, зростання рівня діджиталізації забезпечило розширений доступ до широкого асортименту напоїв у домашніх умовах.

Широкий асортимент алкогольних напоїв сприяє розширенню споживчого вибору та стимулює виробників до постійного оновлення продуктової лінійки.

Аналітичні дані IWSR [23] вказують на зростання зацікавленості споживачів до крафтового пива.

Окрім продуктових інновацій, актуальною тенденцією є посилення екологічної та соціальної відповідальності світових брендів. Це проявляється у підтримці різноманітних еко-ініціатив, зокрема у відмові від використання пластику, впровадженні програм з переробки відходів та розвитку соціально орієнтованих проєктів.

Для ухвалення остаточного рішення щодо напрямків підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» на основі аналізу особливостей ринку та з урахуванням характеристик бренду сформовано типовий портрет споживача продукції підприємства (див. таблицю 3.1).

Таблиця 3.1 – Профіль споживача продукції ТОВ №Перший Дніпропетровський пивзавод»

Характеристики	Зміст
Соціально-демографічні	<ul style="list-style-type: none"> - стать: переважно чоловіки (60–65%), однак зростає частка жінок серед поціновувачів авторського пива; - вік: 25–40 років – найбільш активна група споживачів; це покоління, яке цінує новизну, локальність та якість; - рівень доходу: середній та вище середнього; готові платити більше за оригінальний продукт; - зайнятість: здебільшого працівники творчих або інтелектуальних професій, підприємці, IT-фахівці, фрілансери, студенти старших курсів
Поведінкові	<ul style="list-style-type: none"> - мотиви споживання: задоволення, соціальне спілкування, підтримка локального виробника, бажання виділитися через вибір унікального продукту; - частота купівлі: нерегулярна, але стабільна - 1–2 рази на тиждень або під конкретні події (зустрічі, свята, фестивалі); - канали купівлі: спеціалізовані магазини, бари з крафтовим пивом, онлайн-замовлення, участь у пивних подіях або ярмарках
Психографічні	<ul style="list-style-type: none"> - цінності: індивідуальність, якість, крафтовість, відмова від масового продукту; - ставлення до бренду: позитивне, але водночас критичне – очікування на цікаві новинки, якісний смак, історію продукту

Узагальнюючи, можемо стверджувати, що споживачі ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» - це молоді, освічені, активні люди, які цінують якісне, локальне та автентичне пиво. Вони не купують крафтове пиво за звичкою,

а як елемент способу життя, спілкування чи самовираження. Такий портрет дозволяє підприємству чітко визначати маркетингову стратегію, підбирати канали просування та розробляти нові продукти відповідно до запитів своєї цільової аудиторії.

Відповідно, в якості стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції пропонуємо обрати напрямок, який враховуватиме результати аналізу, виконаного у Розділі 2 даної кваліфікаційної роботи, тенденції розвитку ринку крафтового пива, а також особливості цільової аудиторії: розширення асортименту через запровадження сезонних сортів пива.

3.2 Обґрунтування стратегії розширення асортименту ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» через впровадження сезонних сортів пива

У межах реалізації стратегії розширення асортименту продукції та емоційного посилення бренду ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» доцільним є впровадження інноваційної маркетингової кампанії з сезонним акцентом. Пропонується запуск авторської лімітованої лінійки крафтового пива під загальною концепцією «Мирне літо України у пивних смаках». Ця концепція має потужний емоційний потенціал і здатна викликати у цільової аудиторії не просто інтерес до нового продукту, а й сильну емоційну залученість.

Метою кампанії є:

- підвищення емоційної залученості споживача;
- розширення присутності бренду у свідомості цільової аудиторії;
- тестування нових смакових концептів для подальшого включення до постійного асортименту;
- зміцнення позиціонування ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» як сучасного локального виробника з високою соціальною чутливістю.

Етапи реалізації запропонованої маркетингової кампанії наведено на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Етапи реалізації маркетингової кампанії «Мирне літо України у пивних смаках»

На попередньому етапі сформовано перелік, який включає сім смаків, з якими у споживача може асоціюватися мир та безпека. У рамках першого етапу передбачається проведення онлайн-голосування за один із семи тематичних смаків, що символізують мирне українське літо. Кожен варіант супроводжуватиметься коротким описом емоційного образу, характерного для літніх спогадів: запах свіжоскошеного сіна, стиглого саду, польових трав тощо.

Опитування планується провести у соціальних мережах (Instagram, Facebook, Telegram), а також через офіційний сайт підприємства.

На основі результатів голосування буде виготовлено лімітовану партію пива з унікальною рецептурою. Особливу увагу пропонується приділити оформленню:

- дизайнерська етикетка з натхненною назвою (наприклад, «Сонце стиглого саду»);
- нумеровані пляшки (це створюватиме ефект колекційності);
- QR-код на етикетці, що веде на сторінку з історією сорту, фотографіями та аудіо-враженнями («звуки літа»);
- співпраця з українськими митцями чи гуртами задля музичного або візуального супроводу кампанії.

Просування продукції відбуватиметься через:

- соціальні мережі з акцентом на короткі відеоформати (Instagram Reels, TikTok);
- участь у гастроармарках, фестивалях, подіях на відкритому повітрі;

- колаборації з крафтовими барами та пабами;
- PR-кампанію в медіа, орієнтованих на гастрономічну культуру.

У разі позитивного ринкового відгуку кампанія трансформується в серію сезонних релізів під окремим суббрендом з оригінальними назвами, концепціями та історіями. Це дасть змогу створити пивну колекцію, присвячену різним емоціям і настроям - «Осінній спокій», «Зимова тиша», «Весняне пробудження» тощо.

У таблиці 3.2 систематизовано витрати, яких потребуватиме реалізація запланованої маркетингової кампанії.

Таблиця 3.2 – Систематизація витрат на реалізацію запланованої маркетингової кампанії «Мирне літо України у пивних смаках»

№	Стаття витрат	Зміст	Сума, тис. грн
1	Проведення споживчого опитування	Розробка анкети, онлайн-розміщення, оплата респондентів (200 осіб)	25
2	Аналіз результатів опитування	Обробка даних, аналітичний звіт (зовнішній консультант або аналітик)	15
3	Розробка маркетингової концепції	Залучення маркетингової агенції для брендингу та стратегії позиціонування	40
4	Рестайлінг упаковки	Дизайн нової етикетки, матеріали, друк перших партій	60
5	Рекламна кампанія	Digital-просування (SMM, контекстна реклама), офлайн-активності	120
6	Витрати на PR та взаємодію з блогерами	Вартість постів, оглядів, відеооглядів	30
7	Дегустації в торгових точках	Організація стендів, пробні партії продукції, логістика	35
8	Моніторинг та коригування	Збір зворотного зв'язку, аналітика кампанії, коригування стратегії	10
	Разом		335

В результаті реалізації розробленої концепції очікується:

- зростання лояльності споживачів за рахунок залучення до створення продукту;

- зміцнення диференціації бренду на ринку, де переважає цінова конкуренція;

- підвищення медійної пізнаваності підприємства, як сучасного, відповідального та відкритого до діалогу з аудиторією виробника;

- розширення каналів збуту, зокрема через імпульсні продажі в місцях споживання (фестивалі, бари);

- посилення емоційної складової бренду, що відповідає очікуванням цільової аудиторії.

Одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» є посилення лояльності споживачів шляхом їх залучення до процесу створення пива. Такий підхід базується на сучасних тенденціях клієнтоорієнтованого маркетингу, що передбачає тісну взаємодію з аудиторією, формування емоційного зв'язку та спільної цінності продукту. В результаті за рахунок персоналізованого досвіду відбувається зміцнення емоційного зв'язку зі споживачем. Збільшення кількості повторних покупок досягається за рахунок того, що споживачі охочіше повертаються до бренду, у створенні продукції якого вони брали участь. Зростають показники задоволеності, довіри та прихильності до бренду. Участь у створенні продукту мотивує споживачів ділитися контентом, сприяючи органічному поширенню інформації про бренд. Знижується цінова чутливість: продукт із залученням споживача сприймається як унікальний і має вищу емоційну цінність.

Інтеграція інструментів споживчої співтворчості в маркетингову стратегію підприємства дозволить ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» не лише посилити позиції на ринку, а й сформувати сталу базу лояльних клієнтів. Такий підхід підвищує відповідність продукції очікуванням споживача, диференціює бренд серед конкурентів і сприяє формуванню позитивного іміджу компанії.

Запропонована кампанія дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність окремого продукту, а й вивести бренд підприємства на новий рівень комунікації з клієнтом. У контексті загальної стратегії розвитку

ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод», такий підхід поєднує в собі ідейність, гнучкість та ринкову адаптивність.

На рисунку 3.3 наведено діаграму Ганта, яка демонструє реалізацію розробленої стратегії шляхом виконання заходів, об'єднаних у логічно пов'язаний план.



Рисунок 3.3 – Діаграма Ганта реалізації стратегії «Мирне літо України у пивних смаках»

Опитування споживачів – фундаментальний етап для подальших дій. Він дозволить отримати актуальну інформацію про споживчі вподобання, рівень задоволеності існуючою продукцією, а також побажання щодо її вдосконалення. На етапі аналізу результатів опитування дані опитування систематизуються та аналізуються для формування чіткої картини запитів цільової аудиторії. На основі зібраних даних формується позиціонування продукції, обираються інструменти просування та визначаються цінові орієнтири. Зовнішній вигляд продукції адаптується до потреб споживачів і сучасних трендів. Це має підвищити впізнаваність ТМ та асоціативну привабливість бренду. На етапі запуску рекламної кампанії передбачене використання інструментів digital-маркетингу, соціальних мереж, контент-просування та офлайн-інструментів

(дегустації, бренд-зони в торгових точках). Моніторинг результатів передбачає здійснення оцінки ефективності впроваджених заходів за допомогою аналізу динаміки продажів, зростання впізнаваності бренду та відгуків споживачів. За результатами моніторингу вносяться необхідні зміни до маркетингових дій, щоб забезпечити максимальну відповідність очікуванням цільового сегмента. Якщо результати реалізації попередніх етапів будуть позитивними - підприємство приймає рішення щодо повторного виведення оновленої продукції на ринок в ширшому масштабі.

Такий план дозволяє ефективно структурувати діяльність підприємства в умовах конкурентного середовища, мінімізуючи ризики та максимізуючи ринкові можливості. Якщо потрібно, можна також оформити цей блок як макет сторінки дипломної роботи з заголовками, шрифтами та стилями.

3.3 Оцінка економічного ефекту від впровадження запропонованої стратегії розширення асортименту

Для оцінки очікуваного ефекту від впровадження запропонованого заходу можемо орієнтуватися на досвід міжнародної крафтової пивоварні BrewDog (Велика Британія), яка активно залучає споживачів до створення нових сортів пива. Підприємство проводить краудсорсингові кампанії (опитування споживачів щодо бажаних характеристик нового сорту пива не лише у площині смакових якостей, але й для вибору дизайну пляшки, назв продуктів); компанія навіть впровадила модель співволодіння пивоварнею серед клієнтів. Результатом стало формування міцної спільноти лояльних споживачів і зростання виручки на понад 20% на рік у пікові періоди таких кампаній.

Також показовим у цьому контексті є досвід вітчизняного виробника інноваційного крафтового пива - Varvar Brew. Varvar активно взаємодіє зі своєю аудиторією через соціальні мережі, залучаючи її до обговорення нових стилів пива, організовуючи спільні варки з іншими пивоварами, дегустаційні події та колаборації. Так, наприклад, спільно з крафтовою спільнотою було створено

лімітовану серію «Crowd-Brew», де споживачі голосували за стиль, склад і навіть дизайн етикетки.

Ми орієнтуємося на песимістичний прогноз та очікуємо збільшення виручки на рівні 12% впродовж перших трьох місяців реалізації проєкту.

Деталізований економічний план на виробництво додаткової продукції, що пов'язане із збільшенням виручки на 12%, наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Деталізований економічний план витрат на виробництво додаткової продукції ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод»

Стаття витрат	Частка у собівартості, %	Сума, тис. грн
Сировина та матеріали	45.00%	514
Заробітна плата виробничого персоналу з нарахуваннями	25.00%	286
Витрати на енергоносії	10.00%	114
Упаковка	8.00%	91
Амортизація	4.00%	46
Інші виробничі витрати (ремонт, обслуговування, витратні матеріали)	8.00%	91
Разом	100.00%	1143

План реалізації стратегії зростання виручки на 12% передбачає виробництво додаткової продукції із загальними витратами 1,143 млн грн, найбільша частка яких припадає на сировину та зарплату. Такий рівень витрат є обґрунтованим і дозволяє забезпечити прибутковість за рахунок ефективного використання ресурсів.

Вплив реалізації запропонованої маркетингової стратегії на основні показники діяльності ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» наведено у таблиці 3.4.

Таким чином, в результаті реалізації запропонованих заходів ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» збільшить обсяги реалізації продукції (за рахунок впровадження сезонної новинки, яка посилена елементом емоційної залученості). Виручка від реалізації збільшиться на 5 182,536 тис. грн (+12%). Збільшення обсягів виробництва пов'язане із зростанням собівартості продукції: порівняно із фактичними значеннями планові показники собівартості

реалізованої продукції становитимуть 32 887 тис. грн, що на 1 142,81 тис. грн більше за фактичне значення (+3,6%).

Таблиця 3.4 – Обґрунтування економічної ефективності реалізації запропонованих заходів

№ з/п	Найменування показника	Значення показника		Відхилення	
		Факт	План	Абсолютне	Темп приросту
1	Чистий дохід, тис. грн	43187.8	48370.336	5182.536	12
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	31744.6	32887	1142.81	3.60
3	Витратомісткість, грн/грн	0.74	0.68	-0.06	-7.50
4	Валовий прибуток, тис. грн	11443.20	15482.93	4039.73	35.30
5	Операційні витрати, тис. грн	7210.40	7545.40	335.00	4.65
6	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	4968.50	8115.03	3146.53	63.33
7	Рентабельність доходу від операційної діяльності, %	11.50	16.78	5.27	
8	Чистий прибуток, тис. грн	4057.70	5112.47	1054.77	25.99

Варто зазначити, що собівартість змінюється повільнішими за виручку темпами, що пов'язане із наявністю у її структурі постійної частини. В результаті ефективність витрат зростає, що проявляється у скороченні значення показника витратомісткості: фактично до впровадження запропонованого заходу кожна гривня реалізованої продукції містила 0,74 грн витрат. В результаті впровадження запропонованої стратегії витратомісткість знизилася до 0,64 грн/грн (-0,06 грн/грн, або -7,5%).

Валовий прибуток, як ефект, яких характеризує виробничу діяльність, зростає на 4 039,73 тис. грн., фінансовий результат від операційної діяльності – на 3 146,53 тис. грн, що призводить до зростання рентабельності доходу від операційної діяльності на 5,27%. Чистий прибуток зростає на 1 054,77 грн.

Для остаточного висновку щодо доцільності реалізації запропонованого заходу розрахуємо рентабельність інвестицій (ROI) та період їх окупності (PI).

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток від проекту}}{\text{Інвестиції}} \times 100\% = \frac{1\,054,77}{335} * 100\% = 315\%$$

Планується отримання додаткового прибутку у перші три місяці реалізації проекту, відповідно додатковий щомісячний прибуток складатиме:

$$\text{Додатковий щомісячний прибуток} \approx \frac{1\,054,77}{3} = 352 \text{ тис. грн.}$$

Тоді період окупності проекту складатиме:

$$PI = \frac{335}{352} \approx 1 \text{ місяць}$$

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційні роботі бакалавра поставлене та вирішене актуальне завдання з теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції.

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки.

Узагальнено теоретичні основи управління конкурентоспроможністю продукції. Встановлено, що конкурентоспроможність є фундаментальним чинником, що детермінує вектор успішності та стійкість суб'єкта економічної діяльності в умовах ринкової кон'юнктури, а також його потенціал до ведення рентабельної виробничо-збутової діяльності. Важливою особливістю конкурентоспроможності є її багаторівневий характер. В економічній літературі існують різноманітні критерії класифікації конкурентоспроможності, які визначаються відповідно до масштабу економічного об'єкта, часового та територіально-географічного прояву. Для забезпечення конкурентоспроможності продукція повинна володіти комплексом відповідних параметрів, що є її кількісними характеристиками та враховують галузеву специфіку оцінки конкурентоспроможності. Оцінка конкурентоспроможності продукції дає змогу визначити рівень властивостей, що формують потенціал досліджуваної продукції та її відповідність актуальним ринковим вимогам порівняно з продукцією конкурентів.

Проаналізовано підприємницьку діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «Перший Дніпропетровський пивзавод», сучасного українського підприємства, яке спеціалізується на виробництві крафтового пива за класичними та авторськими технологіями, посідає провідні позиції у сегменті крафтового пивоваріння в Україні, виробляючи орієнтовно вісім різновидів пива різних стилів з річним обсягом виробництва близько двох мільйонів літрів. Зростання обсягів і нові канали збуту посилюють позиції підприємства на ринку, роблять бренд більш впізнаваним і впливовим. Протягом досліджуваного

періоду підприємство стабільно збільшувало обсяги своєї діяльності, у 2024 р. темпи зростання уповільнилися, але динаміка лишилася позитивною. Суттєво уповільнення темпів збільшення масштабів діяльності підприємства може бути пояснене загальногалузевою динамікою. Собівартість реалізованої продукції зростала випереджаючими порівняно із виручкою від реалізації темпами. Політика підприємства у сфері основних засобів є частково ефективною з погляду поточного використання, однак недостатньо орієнтованою на перспективу. Ефективність використання активів підприємства можна оцінити як помірно позитивну: зростання коефіцієнта оборотності свідчить про вдосконалення поточної операційної діяльності, однак нестабільність структури активів та коливання вартості оборотних ресурсів вказують на необхідність удосконалення політики формування активів. що Кадрова політика підприємства є результативною, адже забезпечує стале зростання продуктивності праці, що, в свою чергу, сприяє посиленню конкурентоспроможності підприємства в умовах змінного ринкового середовища. Фінансова стійкість ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» поступово зміцнюється.

Оцінено конкурентоспроможність продукції ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод». Уповільнення загальногалузевого зростання вимагає переорієнтації стратегічного управління з екстенсивного (за рахунок нарощування обсягів) на інтенсивне - шляхом підвищення ціннісної складової продукції та оптимізації внутрішніх процесів. За результатами виконаного з використанням моделі «П'ять сил конкуренції М. Портера» аналізу конкурентного середовища можна стверджувати, що позиції ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» на ринку формуються в умовах жорсткої конкуренції, як з боку інших крафтових виробників, так і великих промислових брендів, які виходять у преміальний сегмент. Конкурентоспроможність продукції ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» не є сталою величиною, а залежить від здатності підприємства ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища, знаходити унікальні конкурентні переваги, знижувати операційні ризики та формувати лояльну аудиторію споживачів. Побудовано

конкурентний профіль пива ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» у порівнянні з його ключовими конкурентами. ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» відмінно закріпився в регіоні, має помітні переваги у локальній ніші, але поступається конкурентам за масштабом, асортиментом, диференціацією й маркетинговими можливостями. ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» має достатні внутрішні ресурси для посилення своєї позиції на ринку, проте потребує активної трансформації у сфері маркетингу, брендингу та розширення продуктової лінійки.

Обґрунтовано управлінські рішення щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод». Обираючи напрямки для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» має врахувати тенденції розвитку ринку алкогольної продукції. На основі аналізу особливостей ринку та з урахуванням характеристик бренду сформовано типовий портрет споживача продукції підприємства. Споживачі ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» - це молоді, освічені, активні люди, які цінують якісне, локальне та автентичне пиво. Вони не купують крафтове пиво за звичкою, а як елемент способу життя, спілкування чи самовираження. Такий портрет дозволяє підприємству чітко визначати маркетингову стратегію, підбирати канали просування та розробляти нові продукти відповідно до запитів своєї цільової аудиторії. У межах реалізації стратегії розширення асортименту продукції та емоційного посилення бренду ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» доцільним є впровадження інноваційної маркетингової кампанії з сезонним акцентом. Пропонується запуск авторської лімітованої лінійки крафтового пива під загальною концепцією «Мирне літо України у пивних смаках». У разі позитивного ринкового відгуку кампанія трансформується в серію сезонних релізів під окремим суббрендом з оригінальними назвами, концепціями та історіями. Це дасть змогу створити пивну колекцію, присвячену різним емоціям і настроям - «Осінній спокій», «Зимова тиша», «Весняне пробудження» тощо. Систематизовано витрати, яких потребуватиме реалізація

запланованої маркетингової кампанії. В результаті реалізації розробленої концепції очікується зростання лояльності споживачів, зміцнення диференціації бренду на ринку, підвищення медійної пізнаваності підприємства, розширення каналів збуту, посилення емоційної складової бренду. Для оцінки очікуваного ефекту від впровадження запропонованого заходу можемо орієнтуватися на досвід міжнародної крафтової пивоварні BrewDog (Велика Британія), також показовим у цьому контексті є досвід вітчизняного виробника інноваційного крафтового пива - Varvar Brew. В результаті реалізації запропонованих заходів ТОВ «Перший Дніпропетровський пивзавод» збільшить обсяги реалізації продукції (за рахунок впровадження сезонної новинки, яка посилена елементом емоційної залученості). Виручка від реалізації збільшиться на 5 182,536 тис. грн (+12%), витратомісткість знизилася до 0,64 грн/грн (-0,06 грн/грн, або -7,5%), чистий прибуток зростає на 1 054,77 грн.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. У яких країнах споживають найбільше пива. Журнал «Напої. Технології. Інновації». 11.01.2024. URL: <https://surl.li/plxaza> (дата звернення: 05.05.2025)

2. Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Гобела В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

3. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю портера . *Modeling the development of the economic systems*. . 2022. № 2. С. 145–153. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>

4. Кононенко Г.І. Ринкова концепція конкурентних переваг: традиційний та інноваційний аспекти. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 11. С. 392 – 395.

5. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 4 (68). С. 83-88. DOI: 10.15276/ETR.04.2023.9. DOI: 10.5281/zenodo.8433029

6. Благодир Л.М., Марчук А.О., Ладика О.О. Поняття конкурентоспроможності підприємства на сучасному етапі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 2. С. 127 – 132.

7. Харчук Т.В. Ієрархічний підхід до визначення конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 6(28). С. 40 – 52.

8. Конкурентоспроможність продукції скотарства і птахівництва України в системі євроінтеграції : [монографія] / [М.М. Ільчук, І.А. Коновал, І.В. Мельникова та ін.]. К. : Вид-во ТОВ «Аграр Медіа Груп», 2015. 321 с.

9. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. К. : ВД «Професіонал», 2006. 448 с.

10. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізм : [моногр.] / М.Й. Малік, О.А. Нужна. К. : Інститут аграрної економіки, 2007. 270 с.
11. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 66 -71.
12. Гринь В.І. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. № 2 (5). Т. 3. С. 87–92.
13. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / [Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко]. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
14. Башук Г.О. Економіко-інноваційна модель конкурентоспроможності продукції в Україні. *Економіка та держава*. 2013. № 6. С. 102–106.
15. Гузар Б.С., Цикалюк О.С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції. *Інноваційна економіка*. 2012. № 11. С. 277–280.
16. Русс Д. А., Кучеренко С. К. Конкурентоспроможність продукції підприємства на внутрішньому ринку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 7. С. 97–103
17. Обсяг виробництва пива за 12 місяців 2024 року. 14.01.2025. URL: <https://surl.li/vkfylg> (дата звернення: 15.05.2025)
18. Анпілогов С., Гарафонова О. Особливості формування стратегічного потенціалу вітчизняної пивоварної галузі: тенденції змін та імплементація антикризових заходів. *Scientific journal «Modeling the development of the economic system»*. 2022. № 1 (5). С. 8 – 19. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-1>
19. Філатова Л.С., Осташевський М.О. Оцінка структури галузевого ринку пива в Україні. Матеріали ЛІІ Науково-технічної підрозділів Вінницького національно-технічного університету. Вінниця: ВНТУ. 2023. 330 с.
20. Кобильох О., Гірна О. Сучасні тренди та перспективи розвитку ринку пива в Україні. *Академічні візії*. 2023. № 24. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10057533>

21. Шарипов О. Сила бренду «Україна». Nemiroff, Global Spirits та Shabo наростили експорт на 20–50%, хоча алкогольний ринок країни впав. У чому секрет. *Журнал Forbes Ukraine*. URL: <https://surl.li/zhmxfz> (дата звернення: 01.06.2025).

22. Зайченко К.С., Болховська А.П. Сучасний стан та тенденції розвитку алкогольних напоїв в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2(104). С. 101 – 109. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-2\(104\)-101-109](https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-101-109)

23. Key Trends Driving the Global Beverage Alcohol Industry in 2022. The International Wine and Spirits Research. URL: <https://surl.lu/fmawue> (дата звернення: 01.06.2025).

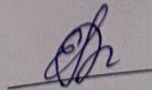
Відгук
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра
студента групи 073-21-4
Макаренка Дениса Олександровича

на тему «Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю продукції»

- 1) Актуальність теми: Управління конкурентоспроможністю продукції є критично важливим для сучасних підприємств. Ця необхідність зумовлена зростаючою інтенсивністю конкуренції, що змушує компанії постійно шукати шляхи диференціації та створення цінності, аби залучати й утримувати клієнтів. Актуальність також підкреслюється динамізмом споживчих вподобань та прискореним науково-технічним прогресом. Продукт, що був конкурентоспроможним учора, може швидко застаріти, тому підприємства мають постійно вдосконалювати асортимент і впроваджувати інновації. Крім того, ефективне управління конкурентоспроможністю продукції безпосередньо впливає на сталий розвиток та прибутковість компанії. Це дозволяє оптимізувати витрати, підвищити якість та збільшити продажі, забезпечуючи фінансову стабільність.
- 2) Макаренко Денис Олександрович показав достатньо високий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю негрубих помилок або описок. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: методів теоретичного узагальнення та критичного аналізу, економіко-статистичного, економічного, фінансового, стратегічного аналізу, кореляційно-регресійні методи.
- 3) Бакалавр проявив вміння виявляти проблеми, формувати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.
- 4) Студент виявив достатньо високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера з незначними хибами.
- 5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація, здатність робити висновки та формулювати пропозиції.
- 6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.
- 7) Макаренко Д.О. показав високий рівень автономності та відповідальності, наявні вміння управляти комплексними діями або проектами, високий рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; високий рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки « добре».
Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано дві вимоги)

Науковий керівник дипломної роботи
к.е.н., доц. кафедри
менеджменту



О.Г. Грошелева

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра
студента групи 073-21-4
Макаренка Дениса Олександровича

на тему «Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю продукції»

Актуальність постановки і розроблення завдань Управління конкурентоспроможністю продукції є критичним для підприємств, що працюють на висококонкурентних та динамічних ринках. Його актуальність визначається кількома ключовими факторами. Інтенсивна конкуренція вимагає від компаній постійного вдосконалення пропозиції та створення унікальної цінності. Без цього продукт ризикує бути витісненим з ринку. Динамічність ринків через швидкий технологічний прогрес та мінливі споживчі вподобання змушує виробників не лише реагувати, а й передбачати зміни, впроваджуючи інновації для збереження актуальності продукції. Отже, на таких ринках управління конкурентоспроможністю є фундаментальною передумовою виживання та процвітання, дозволяючи компаніям формувати ринкову позицію та адаптуватися до постійних змін.

Обґрунтованість висновків і пропозицій Теоретичною основою проведеного дослідження є 23 джерела, на які зроблено посилання у роботі. Висновки, що наведені у дипломній роботі, достатньо обґрунтовані проведеними розрахунками, отриманим економічним ефектом.

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідей/ Макаренко Денис Олександрович брав активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Бакалавр показав високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформлювати його згідно з чинними методичними рекомендаціями

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення В процесі дослідження теоретичних засад управління конкурентоспроможністю продукції підприємства доцільно було б глибше врахувати закордонний досвід, зробивши посилання на англomовні видання, а також більш чітко відзначити специфіку галузі, у якій працює досліджуване підприємство.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК: рекомендовано.

Зав. кафедр. ЕАФ
(Місце роботи та посада рецензента)

[Підпис]
(підпис)

Усташко О.В.
(ініціали)