

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Конкурентні переваги підприємства на світовому ринку безалкогольної продукції»

(на матеріалах **ПрАТ «Оболонь», м. Київ**)

Студентки 2 курсу, 1-м групи,
Спеціальності 051 «Економіка»
Спеціалізації «Міжнародна
економіка»

Коваленко Єлизавети
Леонідівни

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Лежепьокова Вікторія
Геннадіївна

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
професор

Кудирко Людмила
Петрівна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Коваленко Є. Л. «Конкурентні переваги підприємства на світовому ринку безалкогольної продукції» (на матеріалах ПрАТ «Оболонь», м. Київ) – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка» спеціалізацією «Міжнародна економіка». – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретико-методичним та практичним засадам формування конкурентних переваг підприємства на світовому ринку безалкогольної продукції, проблематиці просування українського бренду на світовому ринку на прикладі діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь». Проводиться аналіз конкурентного середовища для виявлення успішних стратегій формування конкурентних переваг. Проводиться дослідження стану та тенденції розвитку світового ринку безалкогольної продукції. Розглядаються показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» з їх подальшим порівнянням з аналогічними показниками підприємств-конкурентів. Пропонуються напрями підвищення конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на світовому ринку безалкогольної продукції. Прогнозуються показники діяльності ПрАТ «Оболонь» з урахуванням запропонованих заходів.

Ключові слова: конкурентні переваги, світовий ринок, український ринок, безалкогольні напої.

ABSTRACT

Kovalenko E.L. "Competitive advantages of the company on the world market of soft drinks" (on the materials of PJSC "Obolon", Kyiv) - Manuscript.

Graduation qualification work in specialty 051 "Economics" with specialization "International Economics". - Kyiv National University of Trade and Economics - Kyiv, 2018.

The final qualification work is devoted to theoretical, methodological and practical principles of the formation of competitive advantages of the company on the world market of non-alcoholic products, problems of promotion of the Ukrainian brand on the world market on the example of the activity of the enterprise of Obolon. An analysis of the competitive environment is carried out to identify successful strategies for the formation of competitive advantages. The study of the state and trends of the world market of soft drinks is being conducted. The indicators of financial and economic activity of PJSC "Obolon" with their further comparison with similar indicators of competitive enterprises are considered. The directions of increase of competitive advantages of PJSC "Obolon" on the world market of non-alcoholic products are offered. Predicted performance indicators of PJSC "Obolon" taking into account the proposed measures.

Key words: competitive advantages, world market, Ukrainian market, soft drinks.

РЕФЕРАТ

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (75 найменувань) та 6-ти додатків. Повний обсяг роботи становить 160 сторінок, у т.ч. список використаних джерел – 4 сторінки, додатки – 13 сторінки. Матеріали випускної кваліфікаційної роботи містять 33 таблиці, 2 рисунка.

Публікації. За результатами виконання випускної кваліфікаційної роботи опубліковано 1 статтю: «Конкурентні переваги підприємства на Українському ринку безалкогольної продукції»// Зб. наук. ст. студ. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. Обсяг статті становить 0,4 д.а.

Об'єктом дослідження даної роботи є процеси формування конкурентних Переваг підприємства.

Предмет дослідження - сукупність теоретико-методичних та практичних засад формування конкурентних переваг підприємства на світовому ринку безалкогольної продукції.

Методи дослідження. У процесі роботи використані наступні методи: статистичний аналіз, системний підхід, графічний, логічний загальний аналіз, порівняльний аналіз, методи індукції та дедукції, аналіз та синтез.

У вступі обґрунтовано актуальність теми наукового дослідження, визначено мету та завдання, наведено дані про об'єкт та предмет дослідження.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади формування конкурентних переваг підприємства» визначено сутність поняття «конкурентні переваги» та їх види. Розглянуті конкурентні стратегії діяльності підприємства на світовому ринку. Порівняти методичні підходи до оцінювання ефективності конкурентної стратегії підприємства на світовому ринку;

У другому розділі «Дослідження конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на світовому ринку безалкогольної продукції» проаналізувано стан та тенденції розвитку світового ринку безалкогольної продукції. Проаналізувано показники фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь». Проведено оцінку конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на національному та світовому ринках безалкогольної продукції.

У третьому розділі «Підвищення конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на світовому ринку безалкогольної продукції» визначено напрямки підвищення конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на світовому ринку безалкогольної продукції. Запропоновано заходи щодо посилення конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь». На основі проведених досліджень та розрахунків виведені прогностичні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» з урахуванням запропонованих заходів.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади формування конкурентних переваг підприємства.....	5
1.1 Сутність та види конкурентних переваг підприємства	5
1.2 Конкурентні стратегії діяльності підприємства	15
1.3 Методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства на світовому ринку.....	27
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. Дослідження конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на світовому ринку безалкогольної продукції.....	42
2.1 Стан та тенденції розвитку світового ринку безалкогольної продукції.....	42
2.2 Аналіз показників фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь»	49
2.3 Оцінка конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на національному та світовому ринках безалкогольної продукції	70
Висновки до розділу 2.....	83
РОЗДІЛ 3. Підвищення конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на світовому ринку безалкогольної продукції.....	86
3.1 Напрями підвищення конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на світовому ринку безалкогольної продукції	74
3.2 Пропозиції щодо посилення конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь»	95
3.3 Прогнозні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» з урахуванням запропонованих заходів	105
Висновки до розділу 3.....	112
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	115
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	121
ДОДАТКИ.....	129

ВСТУП

Актуальність теми. Формування конкурентних переваг підприємств на сьогодні є однією з найбільш актуальних задач, оскільки в процесі глобалізації посилюється конкуренція між вітчизняними та іноземними підприємствами, що вимагає формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства, як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Джерелами конкурентних переваг є прогресивна організаційно-технологічна і соціально-економічна база підприємства, вміння аналізувати та своєчасно здійснювати заходи щодо укріплення конкурентних переваг.

Для України, як для аграрно-промислової держави важливе значення має харчова промисловість. Однією з перспективних галузей у харчовій промисловості є виробництво безалкогольних напоїв, де в останній час спостерігається зростання конкурентної боротьби. Все це зумовлює необхідність формування та реалізації інноваційних конкурентних стратегій підприємства.

Найбільш помітний вклад в сучасну теорію конкуренції та конкурентних переваг зробив М. Портер. Аналіз конкуренції та конкурентних переваг підприємства також проводили в своїх працях такі іноземні вчені, як Ж.-Ж. Ламбен, Дж. Дей, П. Дойль, Р. Уенслі, Ф. Котлер. Серед вітчизняних дослідників потрібно відмітити публікації Р. Фатхутдінова, Г. Азоева, В. Білошапки, Г. Михайлика, О. Германа.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад та розробка пропозицій щодо удосконалення конкурентних переваг підприємства на світовому ринку безалкогольної продукції.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких **завдань**:

- 1) визначити сутність поняття «конкурентні переваги» та їх види;

- 2) розглянути конкурентні стратегії діяльності підприємства на світовому ринку;
- 3) порівняти методичні підходи до оцінювання ефективності конкурентної стратегії підприємства на світовому ринку;
- 4) проаналізувати стан та тенденції розвитку світового ринку безалкогольної продукції;
- 5) проаналізувати показники фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- 6) провести оцінку конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на національному та світовому ринках безалкогольної продукції;
- 7) визначити напрямки підвищення конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на світовому ринку безалкогольної продукції;
- 8) запропонувати заходи щодо посилення конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь»;
- 9) на основі проведених досліджень та розрахунків вивести прогнозні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» з урахуванням запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження даної роботи є процеси формування конкурентних Переваг підприємства.

Предмет дослідження - сукупність теоретико-методичних та практичних засад формування конкурентних переваг підприємства на світовому ринку безалкогольної продукції.

База дослідження - ПрАТ «Оболонь».

Методи дослідження. У процесі роботи використані наступні методи: статистичний аналіз, системний підхід, графічний, логічний загальний аналіз, порівняльний аналіз, методи індукції та дедукції, аналіз та синтез.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами для підвищення ефективності внутрішньоекономічної та зовнішньоекономічної діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ НА СВІТОВОМУ РИНКУ БЕЗАЛКОГОЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Сутність та види конкурентних переваг підприємства

Розвиток підприємницьких структур, що функціонують на роздрібному споживчому ринку, відбувається в умовах агресивного та нестабільного зовнішнього оточення, загострення конкурентної боротьби. Трансформація конкурентного середовища підприємств роздрібної торгівлі обумовлена структурними змінами в економіці, появою на конкурентному полі нових гравців, у тому числі іноземних суб'єктів у зв'язку з євроінтеграційними та глобалізаційними процесами, зростанням вимог і підсиленням якісних уподобань споживачів. У таких умовах пріоритетним завданням підприємств роздрібної торгівлі стає впровадження науково обґрунтованих підходів до формування переваг, що дозволяють забезпечити конкурентоспроможність і стабільне конкурентне положення суб'єктів господарювання у стратегічній перспективі. Для досягнення конкурентоспроможності підприємство повинно не тільки перевершувати конкурентів із позиції більш ефективного використання внутрішнього потенціалу, а також володіти гнучкою, адаптивною реакцією на зовнішні можливості та загрози.

Підґрунтям аргументованих заходів зі створення та формування конкурентних переваг є науково-теоретичне обґрунтування сутності, змістовного наповнення та характеру впливу їх на становище підприємств ритейлу в конкурентному середовищі.

Про важливість означених проблем свідчать численні розробки науковців у цьому напрямі. На сьогодні вітчизняна та зарубіжна економічна наука має достатньо розвинутий понятійний апарат.

Конкурентна перевага є комплексом властивостей елементів соціально-економічної системи підприємства: виробництва, організації, ресурсного забезпечення, технологічного і кадрового потенціалу, фінансового обігу та ін., що дають підприємству перевагу в конкурентній боротьбі. Розуміння сутності конкурентної переваги розвивалося від факторного (порівняльного) або заснованого на сприятливих кліматичних умовах, дешевій робочій силі, доступності природних ресурсів, до переваг більш високого порядку (конкурентних переваг), основними з яких є інновації та інформація, швидкість впровадження досягнень НТП [1].

Конкурентна перевага є як базисом, на якому будується успішний бізнес, так і головним критерієм відбору проектів успішними інвесторами.

Конкурентна перевага - це вигода застосування деякої унікальної, що створює споживчу цінність, стратегії, заснованої на унікальній комбінації внутрішніх ресурсів і можливостей, які не можуть бути відтворені конкурентами.

Конкурентоспроможність організацій - це здатність виробників і продавців товарів конкурувати з іншими представниками, котрі поставляють на ринок аналогічні товари. У такій конкурентній боротьбі, за оволодінням ринками, організації для залучення покупців використовують рекламу, зниження цін, підвищення якості продукції, надання послуг до та після продажу товару. [2, с. 122]

Конкурентоспроможність означає ступінь переваги продукту на ринку в порівнянні з іншими, конкуруючими продуктами, аналогічного призначення. [2, с. 125]

Конкурентна перевага - це ексклюзивна цінність, якою володіє організація і яка дає їй перевагу перед конкурентами. [3, с. 232]

Головними напрямками забезпечення конкурентної переваги організації є: концентрація ресурсів фірми для попередження дій конкурентів, утримування ініціативи в конкурентній боротьбі, забезпечення ресурсного потенціалу для досягнення поставлених цілей, розробка гнучкої системи планування діяльності фірми на ринку шляхом обґрунтування ефективної стратегії взаємодії з конкурентами.

Конкурентна перевага, якою володіють на конкретних ринках різні суперники (конкуренти), є істотним чинником конкурентної ситуації, на ринку товару. Конкурентна перевага визначається набором характеристик, властивостей товару або марки, який створює для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами [4, с. 28]

Перевага оцінюється відносним, порівняльним станом, положенням організації по відношенню до конкурента, що займає найкращу позицію на ринку товару або в сегменті ринку. Перевага може бути зовнішньою та внутрішньою.

Конкурентна перевага є зовнішньою, якщо вона заснована на відмінних якостях товару, які утворюють «цінність для покупця» з огляду на скорочення витрат або підвищення ефективності. Зовнішня конкурентна перевага збільшує ринкову силу підприємства, тобто здатність підприємства змусити ринок прийняти ціну товару, більш високу, ніж у пріоритетних (найнебезпечніших) конкурентів, які не забезпечують відповідної відмінної якості.

Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі фірми щодо витрат виробництва, управління підприємством або товаром, яке створює «цінність для виробника» і меншу собівартість, ніж у конкурента. Ця перевага може створюватися завдяки проведенню стратегії домінування по витратах за рахунок впровадження організаційного та виробничого нововведення підприємства.

Таким чином, співвідношення «ринкової сили» і «продуктивності» може характеризувати рівень конкурентної переваги підприємства над конкурентами.

[5, с.70]

Діагностика конкурентного середовища вимагає не тільки аналізу стану різних методів конкуренції, але і дослідження іміджу товару і іміджу організації.

Знижуючи ціну на свій товар або послугу, підприємство набуває можливість зміцнити свої позиції в порівнянні з конкурентами. Підвищення ціни товару або послуги призводить до зниження рівня його конкурентної переваги. Покращуючи якісні характеристики продукту, підприємство отримує значну перевагу перед конкурентами, що, в свою чергу, може бути підставою для призначення більш високої ціни. Якщо ж підприємство утримує ціну своїх товарів на рівні цін конкурентних товарів, то більш висока якість створює йому лідируюче положення на ринку, дозволяє збільшити чисельність споживачів і відповідно розмір займаної фірмою ринкової частки. [6, с. 77]

Методика оцінки конкурентної переваги спирається на сутність цінності, яка є джерелом отримання переваги (матеріальні, нематеріальні, грошові, соціальні та інші цінності), і залежить від її змісту, джерела походження, динамічності прояву, масштабу поширення та інших умов.

Термін «конкурентні переваги» вперше був застосований засновником відповідної теорії М. Портером, який звернувся до нього для пояснення та обґрунтування процесів міжнародного обміну у взаємозв'язку порівняльних переваг із міжнародною конкуренцією [7, с.74]. У той же час, розглядаючи різноманітні аспекти формування та реалізації, науковець не дає чіткого тлумачення цієї категорії, що зумовило подальші пошуки вчених у цьому напрямі.

У загальному вигляді вчені вживають термін «конкурентні переваги» стосовно характеристик і властивостей об'єктів, які порівнюються. Характеристики та об'єкти, що використовують дослідники для трактування цього поняття, розглядаються в широкому діапазоні.

Ряд учених [8–10] визначають конкурентні переваги як характеристики товарів або торгової марки, які забезпечують перевагу над прямими конкурентами. (Див. додаток А)

Ж.-Ж. Ламбен розширює трактування, зазначаючи, що ці характеристики можуть відноситись не тільки до самого товару, а й до способів його виробництва, дистрибуції або продажу. Науковець також підкреслює відносний характер конкурентних переваг [8, с.17]. Г. В. Усова та В. О. Щербельська, застосовуючи аналогічне трактування конкурентних переваг до сфери послуг, розглядають їх як особливе сполучення характеристик ресурсного потенціалу, що забезпечує підтримку конкурентоспроможності [9, с.147]. Важливим у цьому визначенні є поєднання ресурсного та результативного бачення конкурентних переваг.

Виділення конкурентних переваг товару та супутніх йому дій не розкриває повною мірою зміст цього поняття, оскільки не стосується підприємства як основного суб'єкта конкурентних відносин на сучасному етапі.

Ці обмеження компенсуються іншими науковцями, які трактують це поняття відносно підприємства. Зокрема, Л. А. Ємельянова, П. Г. Перерва, Н. П. Ткачова визначають конкурентні переваги як порівняльні характеристики підприємства, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності та забезпечують його конкурентостійкість та конкурентогнучкість [11-12].

Розглядаючи зміст категорії «конкурентні переваги», науковці йшли шляхом розширення її сутнісних характеристик. Досить розповсюдженим в економічній літературі є ресурсно-факторний підхід. Визначення сутності конкурентних переваг, згідно з цим підходом, базується на виділенні таких змістовних характеристик, як: наявність ресурсів, їх унікальність і/або сукупність їх комбінацій; рівень ефективності використання ресурсів; сукупність факторів, властивих підприємству (позитивних, унікальних або ключових, реальних і потенційних, внутрішньосистемних, системних і зовнішньосистемних за визначеннями різних авторів) [11].

Розрізняються останні визначення умовами, за якими ці фактори можна вважати конкурентними перевагами, та результатами їх реалізації, а саме: відмінність від конкурентів; забезпечення ефективності та конкурентоспроможності; прояв під час реалізації товарів. Отже, розкриваючи сутність конкурентних переваг на основі ресурсно-факторного підходу, науковці відмічають їх відносний характер, а також факторну та результативну природу.

Значна кількість науковців розглядає конкурентні переваги на основі компетентнісного підходу. Сутність цієї категорії висвітлюється через такі характеристики: ступінь розвиненості й ефективність використання конкурентного потенціалу; комбінація наявного потенціалу з досвідом використання та іміджем; функція ресурсів і компетенцій; наслідки наявності ключових і відмітних компетенцій; сукупність компетенцій з внутрішніми та зовнішніми можливостями тощо. Прихильники цього підходу як джерела формування конкурентних переваг виділяють не тільки внутрішні можливості та компетенції в різних сферах діяльності, а й зовнішні; відмічають такі невід'ємні їх риси, як порівняльний, динамічний, ефективний характер і стратегічну спрямованість. В той же час у розробках авторів, які розглядають конкурентні переваги з позиції компетенцій і можливостей, переважно йдеться про їх носії та джерела формування, що дещо розмиває сутність цієї категорії [12].

З позиції інноваційного підходу науковці трактують конкурентні переваги як:

- науково-технічний потенціал, нові технології та знання, будь-які інновації, що створюють перевагу над конкурентами, тим самим акцентуючи увагу на сучасних джерелах їх формування;
- інноваційний підхід у стратегії та тактиці бізнесу, що за змістом більше відповідає підходу до формування конкурентних переваг.

Отже, підкреслюючи провідну роль інноваційних факторів у створенні конкурентних переваг, автори не розкривають повною мірою їх зміст і природу.

Досить дискусійна позиція висловлена в працях групи вчених, згідно з якою конкурентні переваги пропонується розглядати як здатність підприємства вирішувати певні завдання в процесі конкуренції [12-14]. Тракткування авторів різняться диференціацією напрямів реалізації цієї здатності: краще застосовувати обмежені ресурси; зміцнювати конкурентну позицію, пристосовувати види діяльності до обраної стратегії, обирати ефективну політику відносин з конкурентами, швидко реагувати на зміни у конкурентному середовищі [13]. Важливим є висвітлення науковцями зв'язку конкурентних переваг з конкурентоспроможністю, досягненням тривалого успіху. Водночас з ототожненням конкурентних переваг зі здатністю підприємства вдало конкурувати важко погодитись через її невідповідність етимологічній сутності поняття «перевага». Більшою мірою таке визначення відповідає процесу формування конкурентних переваг, заходам, спрямованим на підвищення ефективності діяльності [14].

Виходячи зі значущості конкурентних переваг для суб'єктів господарювання ряд науковців підкреслює їх зв'язок зі стратегічною діяльністю підприємств, розглядає як одну з її цілей. Наголос авторів на орієнтації стратегії на створення конкурентних переваг підкреслює важливість не тільки їх формування, а й розвитку та створення нових, але не надає уявлення про змістовне наповнення самого поняття.

Конкурентні переваги діляться на внутрішні і зовнішні (рис. 1.1). До зовнішніх конкурентних переваг належать: якість товару, рівень цін, сервісне обслуговування, імідж підприємства, знання потреб споживача, високий рівень інновацій і т.д. [15].

Зовнішні конкурентні переваги включають в себе ті характеристики, які характеризують ринкову перевагу підприємства в задоволенні тих чи інших потреб споживача.

Таким чином, зовнішні конкурентні переваги відображають цінність для споживача.

До внутрішніх конкурентних переваг належать: технологія, ефективність виробництва, економія на масштабах виробництва, ефективність менеджменту, ефективні контакти з постачальником матеріально-технічних ресурсіві т.д.

Отже, внутрішні конкурентні переваги характеризують цінність для підприємства-виробника і ґрунтуються на його виробничих і організаційних ноу-хау [16].

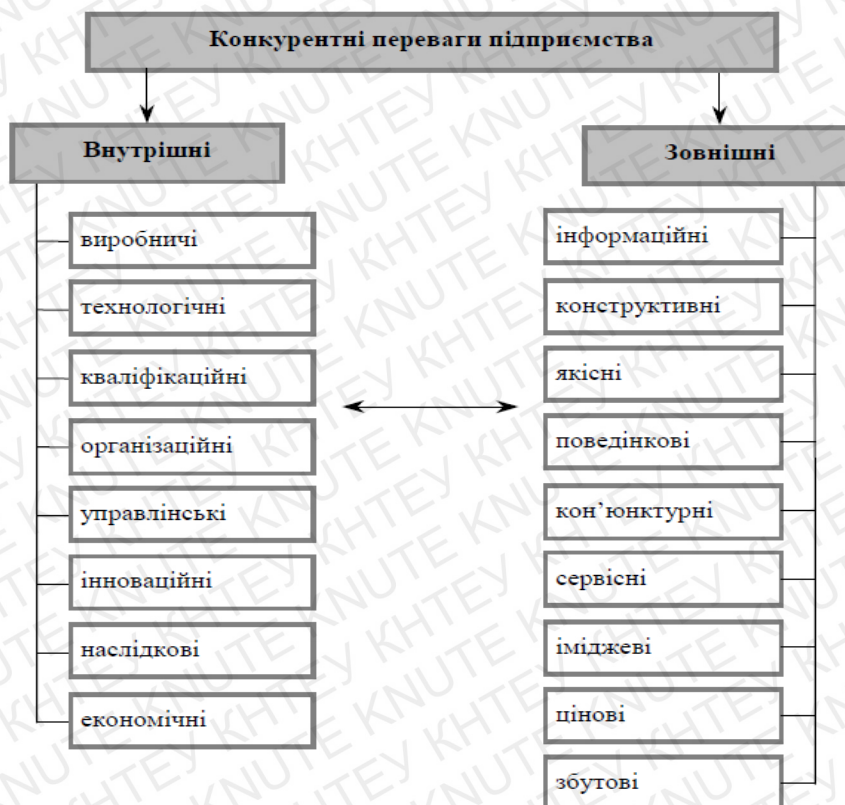


Рис.1.1 Конкурентні переваги підприємства [16]

Дослідження науковцями сутності та змісту конкурентних переваг дозволило виділити такі основні їх властивості як: відносність, значущість, цінність, адаптивність, стійкість, ефективність, динамічність. Зупинимось більш детально на останній, оскільки вчені пов'язують її з життєвим циклом і неоднаково підходять до виділення відповідних стадій.

Динамічність має прояв у зв'язку з тим, що конкурентна перевага, знаходячись під впливом мінливих чинників і тиску з боку конкурентів, може

втрачати свою унікальність, цінність і значущість, якщо не буде оновлюватись і розвиватись. Отже, конкурентна перевага має свій життєвий цикл і може знаходитись на різних його стадіях. Виділяють становлення, здобуття та занепад конкурентної переваги. Стадіями життєвого циклу конкурентної переваги є: зародження; прискорення зростання; уповільнення зростання; зрілість; спад (втрата). Виділення трьох його стадій є недостатньо обґрунтованим, оскільки конкурентна перевага після успішного використання обов'язково може втратити свою цінність і значущість. Певні переваги можуть використовуватись неодноразово, а також набувати розвитку.

Буде доцільним запропонувати виділення активних стадій життєвого циклу конкурентних переваг, до яких слід віднести їх формування, реалізацію та розвиток, а також стадію втрати. Виокремлення таких стадій сприятиме більш виваженій та обґрунтованій оцінці конкурентних переваг і їх впливу на результати конкурентних відносин, а також конкретизації результатів оцінки. Так, оцінка на стадії формування дозволить виділити відповідні фактори та визначити конкурентний потенціал як результат створення комплексу конкурентних переваг. На другій стадії життєвого циклу оцінці підлягає конкурентоспроможність як результат реалізації конкурентних переваг та досягнення успіху на ринку. Об'єктом оцінки розвитку конкурентних переваг (на однойменній стадії) є конкурентостійкість як результат тривалого успіху та досягнення стійкого конкурентного становища.

Аналіз трактувань сутності та змісту конкурентних переваг дозволив виявити, що науковці прямо або опосередковано характеризують їх як фактор впливу на створення цінності та як результат прояву, що виражається забезпеченням конкурентоспроможності у короткостроковому та довгостроковому періодах (конкурентостійкість), посиленням конкурентної позиції тощо [17].

Конкурентна перевага як результат має прояв на етапі її формування (як наслідок сукупності дій зі створення унікальних умов і можливостей –

цінність), на етапі реалізації (результат, що фіксує наявність конкурентних переваг, – конкурентоспроможність) та етапі розвитку (результат, що характеризує підтримання та розвиток конкурентних переваг, – конкурентостійкість) [18].

Класифікуються конкурентні переваги за (таб.1.1):

Таблиця 1.1

Класифікація конкурентних переваг підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу

Критерії класифікації	Конкурентні переваги
За наявністю	Потенційні та реальні
За життєвим циклом	Домінуючі (першочергові) та допоміжні (другорядні)
За строком дії	Довготривалі, середньострокові й короткострокові
За джерелом	Кон'юнктури ринку, державної політики, діяльності конкурентів, підприємства
За сферою виникнення	Природно-кліматичні, соціально-політичні, технологічні
За джерелом виникнення відмінних властивостей	Структурні, іміджеві, інноваційні
За рангом джерела	Найвищого рівня, високого рівня, низького рівня
За можливістю імітації	Унікальні, імітовані
За характером динаміки ринку	Стійкі (стабільні) ті нестійкі (нестабільні)

За відношенням до ціни Джерело [19,с. 45]	Цінові й нецінові
--	-------------------

Отже, спираючись на сучасні наукові погляди щодо змістовного наповнення поняття «конкурентні переваги», визначено їх властивості, а також специфіку функцій та предмету діяльності підприємств ритейлу поняття «конкурентні переваги роздрібної торгівлі» пропонується розглядати як наявність унікальних, або вищого рівня, властивостей та умов, що створені в результаті ефективного здійснення функцій підприємствами роздрібної торгівлі та надають вигоди порівняно з конкурентами на конкретному ринку.

Виявлення таких невід’ємних рис конкурентних переваг, як відповідність певній стадії життєвого циклу та двоїстий характер, дозволило розмежувати трактування конкурентних переваг як фактора та як результату. Пропонується така інтерпретація щодо підприємств ритейлу.

Конкурентні переваги як фактор – це комплекс умов і параметрів цінності торговельної послуги, що створені в результаті ефективного здійснення торгово-технологічного процесу та застосування інтелектуально-інноваційних компетенцій, впливають на забезпечення конкурентоспроможності в короткостроковому періоді та її підтримання в довгостроковій перспективі шляхом їх удосконалення.

Конкурентні переваги як результат – наслідок сукупності дій зі створення відмінних якостей і характеристик, які утворюють цінність торговельної послуги, визначають її пріоритетність серед конкурентів в процесі реалізації та, за рахунок пошуку нових можливостей та адаптації до умов конкурентної боротьби, забезпечують конкурентоспроможність протягом тривалого часу[20].

1.2. Конкурентні стратегії діяльності підприємства

Система конкурентних стратегій складається з загальних (базисних) і приватних (індивідуальних) стратегій. Загальні (базові) конкурентні стратегії пов'язані із забезпеченням конкурентоспроможності цільових підсистем діяльності підприємства і є основою формування приватних (індивідуальних) стратегій. Приватні (індивідуальні) конкурентні стратегії формуються з урахуванням особливостей діяльності галузі, політики і стратегічної спрямованості розвитку підприємства.

До числа загальних (базисних) конкурентних стратегій слід віднести: фінансову, виробничу, маркетингову стратегію і стратегію управління персоналом.

Фінансова конкурентна стратегія спрямована на залучення і ефективне використання фінансових ресурсів. Дана стратегія включає в себе дві: інвестиційну та стратегію фінансування. Результатом проведення ефективної фінансової політики є те, що основна частина фінансових ресурсів повинна бути спрямована на розвиток підприємства з урахуванням ринкової кон'юнктури, що, в свою чергу, забезпечує конкурентні переваги підприємства.

Головна мета виробничої стратегії - підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства. В рамках виробничої стратегії впроваджуються стратегії мінімізації виробничих витрат, стратегії удосконалення виробництва, стратегії збільшення обсягів виробництва і підвищення якості продукції, що випускається і інші.

Серед маркетингових стратегій в умовах ринкової економіки доцільно впроваджувати стратегію сегментування ринку, стратегію швидкого реагування на потреби ринку, стратегію розширення ринку, стратегію фокусування, стратегію диверсифікації, стратегію розробки нового продукту та інші.

Стратегія управління персоналом орієнтована на формування кадрового потенціалу підприємства і рушійних сил, які визначають структуру персоналу підприємства. Від кваліфікованого персоналу підприємства, ефективної

кадрової політики багато в чому залежать якість і конкурентоспроможність продукції, що випускається.

Основним аспектом формування приватних (індивідуальних) конкурентних стратегій є оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, що допоможе підприємству утриматися на запланованій траєкторії досягнення бажаного результату - підвищення конкурентоспроможності та завоювання лідируючих ринкових позицій. Були розроблені такі приватні (індивідуальні) стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства: стратегія адаптації до змін інституційного середовища і ринкової кон'юнктури; стратегія ціноутворення; стратегія формування позитивного індивідуального іміджу підприємства; стратегія мінімізації транзакційних витрат; стратегія регулювання опортуністичної поведінки [21].

Стратегія адаптації до змін інституційного середовища і ринкової кон'юнктури - сукупність дій, необхідних для подолання негативних наслідків впливу інституційних змін на конкурентоспроможність підприємства, а також вибір ефективних напрямків діяльності підприємства в нових умовах інституційного середовища. Зміни інституційного середовища можуть проявлятися змінами в законодавчій базі, новими «правилами гри» на ринку, політичними і економічними реформами. З метою ефективної адаптації до змін інституційного середовища рекомендується застосовувати такі стратегії: стратегію подолання адміністративних бар'єрів; стратегію виходу на нові ринки збуту; стратегії концентрованого зростання; стратегії інтегрованого зростання; стратегії диверсифікованого зростання; стратегії скорочення та ін.

Серед стратегій ціноутворення доцільно впровадження наступних стратегій: стратегії впровадження (проникнення) на ринок; стратегії «зняття вершків»; стратегії конкурентних цін; стратегії «сигналізування цінами»; стратегії періодичної знижки. В умовах інституційного середовища економіки України вони мають ситуаційний, диференційований характер, застосування тієї чи іншої стратегії залежить від динаміки зміни ринкової кон'юнктури і зовнішніх

економічних факторів. Стратегії ціноутворення спрямовані на забезпечення рентабельності і досягнення конкурентних переваг підприємства.

В сучасних умовах інституційного середовища комерційний успіх підприємства полягає в умінні працювати на ринку таким чином, щоб зберегти наявних споживачів на довгостроковий період, а також залучити нових споживачів. Вибору і перевазі конкретної продукції і підприємства сприяє позитивний імідж підприємства. Стратегія формування позитивного індивідуального іміджу підприємства повинна враховувати:

- потреби споживача, які визначаються співвідношенням якості та ціни продукції, дизайном, популярністю торгової марки, сервісом обслуговування, системою знижок, дотриманням етичних норм поведінки;
- інтереси партнерів і інвесторів, співпраця з якими ґрунтується на стабільності, надійності, довгостроковості, чесності, справедливості, відкритості, ділової репутації;
- потреби і інтереси персоналу підприємства, так як в системі формування іміджу підприємства персонал є джерелом інформації про підприємство в зовнішньому середовищі;
- роль підприємства в економічному, соціальному і культурному житті суспільства визначається значимістю продукції на регіональному та державному рівнях, сплатою податків і дотримання законів, кількістю і стабільністю наданих робочих місць, прийняттям участі в соціальних проектах [22].

У ринковій економіці взаємодія між постачальником сировини і виробником продукції, між виробником і споживачем продукції, між виробником продукції та державними органами здійснюється за допомогою укладення контракту, що супроводжується значними трансакційними витратами, а саме: пошук інформації; ведення переговорів і укладення угоди; спеціалізації і захисту прав власності; опортуністичної поведінки. Стратегія мінімізації трансакційних витрат спрямована на ідентифікацію даних витрат в

системі бухгалтерського та управлінського обліку, розробку конкретних заходів по їх перерозподілу між сторонами контракту і зменшення трансакційних витрат за рахунок синергетичного ефекту від транзакцій.

При впровадженні запропонованих приватних (індивідуальних) стратегій забезпечення конкурентоспроможності менеджмент підприємства повинен враховувати не тільки умови інституційного середовища, а й ряд особливостей розвитку конкретного підприємства, серед яких можна виділити: специфіку галузі і діяльності підприємства; форму власності і розмір підприємства; фазу життєвого циклу підприємства; особливості виробничої, збутової і контрактної діяльності підприємства; номенклатуру і асортимент продукції, що випускається.

Основною метою діяльності торговельного підприємства споживчої кооперації в умовах нестабільного зовнішнього середовища є ефективне та раціональне використання свого потенціалу, стабілізація існуючих і розробка нових переваг у конкурентній боротьбі. Це має йому забезпечити підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг. Слід зазначити, що процес вироблення стратегії не завершується негайним комплексом дій. Зазвичай він має прояв у встановленні загальних напрямків, що координують діяльність торговельного підприємства на шляху до зміцнення його ринкових позицій. Під час формулювання стратегії неможливо передбачити всі можливості, що виникнуть у процесі її реалізації. Як тільки починають відкриватися конкретні альтернативи, з'являється і більш конкретна інформація, яка може поставити під сумнів обґрунтованість першочергового стратегічного вибору. Тому успішна розробка та використання конкурентної стратегії неможливі без ретельного дослідження чинників внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування торговельного підприємства [23].

У сучасний період діяльності споживчої кооперації України, поряд з вирішенням таких завдань, як реформування господарських відносин, структурна перебудова, формування ринкової інфраструктури, актуальною є

проблема підвищення конкурентоспроможності основних галузей господарювання системи. Особливої вагомості дані процедури набувають у розробці практичних рекомендацій по вдосконаленню функціонування підприємств торговельної галузі споживчої кооперації.

Конкурентоспроможність, як складна категорія теорії та практики господарювання, відображає всі сторони економіки, визначає платоспроможність, фінансову стійкість господарюючих суб'єктів, їх місце та конкурентну позицію на ринку.

На відміну від конкурентоспроможності товару, що може бути визначена у короткий термін, стійка конкурентоспроможність підприємства досягається протягом довготривалого періоду. Оскільки це більш складна категорія, що поєднує значну кількість показників функціонування підприємства (частка ринку збуту; наявність ліценцій, торговельної марки; показники рівня обслуговування споживачів; показники, що відображають якість підготовки та перепідготовки персоналу тощо). Але, у першу чергу, конкурентоспроможність підприємства – це раціональне управління та ефективна організація виробничого/торговельного процесу.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства зумовлює отримання відповідного економічного та соціального ефекту його функціонування, що, у першу чергу, залежить від наявних конкурентних переваг. Формування стійких конкурентних переваг на ринку товарів і послуг дозволить підприємствам зайняти бажану конкурентну позицію, забезпечити ефективну комерційну діяльність у довгостроковій перспективі і досягти максимального синергетичного ефекту від цієї діяльності.

Конкурентна перевага формується, реалізується і визначається, з одного боку, порівняльним і динамічним характером, здатністю щодо зміцнення та пристосування до змін зовнішніх і внутрішніх параметрів діяльності підприємства, відтворюваністю, стійкістю та ефективністю, що надають змогу оцінити можливості сталого функціонування підприємства в конкурентному

середовищі, з іншого, – факторами, що обумовлюють конкурентні переваги, з урахуванням їхніх основних властивостей. Для забезпечення можливості набуття та утримання конкурентних переваг у довготривалій перспективі торговельним підприємствам необхідно, насамперед, переглянути існуючі та чітко окреслити нові напрями своєї діяльності, враховуючи достатність та можливість нарощування ресурсного потенціалу підприємства, умови конкурентного середовища; дослідити відповідність товарів/послуг, що реалізуються потребам конкретного сегмента ринку. Забезпечення стійких конкурентних переваг торговельних підприємств споживчої кооперації на довгострокову перспективу та підвищення їхнього конкурентного статусу вимагають урахування взаємозв'язку між складовими визначених переваг даних підприємств і внеску кожного з них у підвищення ефективності їх функціонування [24].

Формування конкурентних переваг у широкому значенні трансформується в завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, що надає змогу швидко і точно визначати напрями підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Найбільш ефективним інструментом управління конкурентоспроможністю підприємства, яке здійснює свою діяльність у конкурентному середовищі й ставить перед собою довгострокові цілі функціонування і розвитку, виступає стратегічне управління. Результатом стратегічного управління є чітко сформульована стратегія, яка являє собою план дій по досягненню конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Реалізація стратегії підприємства передбачає створення необхідної організаційної структури; розроблення програм діяльності та їх бюджетів; формування мотиваційної системи і відповідної корпоративної культури; моделювання, налагодження і забезпечення функціонування управлінського комплексу (планування, організація, інформування, контролювання, оцінювання результатів, стимулювання тощо). Усе це потребує вміння моделювати

ситуацію і спрямовувати зусилля на перетворення прогнозованої моделі ринкової поведінки на реальні результати, відстежувати зміни й адекватно реагувати на них, коригувати стратегічні орієнтири і способи їх досягнення, послідовно і цілеспрямовано діяти в усіх ситуаціях, виходячи із інтересів підприємства. Виявивши і оцінивши основних конкурентів, підприємство повинно розробити конкурентні стратегії, за допомогою яких воно зможе отримати конкурентну перевагу, запропонувавши товари вищої споживчої цінності.

Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи у відповідній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби підприємства на цільових ринках і виступають як:

- своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших сферах;
- розробка конкурентоздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити стійку перевагу над конкурентами;
- об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів;
- вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних на даний момент розвитку підприємства [25].

Конкурентна стратегія підприємства дозволяє дати відповідь на питання, як підприємство конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого воно витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі. Результат аналізу праць науковців дозволив визначити, що на формування конкурентних стратегій торговельних підприємств впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники ринкового середовища. Спираючись на це, пропонуємо дослідити адаптовані системи чинників, що визначають набір конкурентних стратегій у діяльності торговельних підприємств споживчої кооперації. Зокрема, стан макросередовища впливає на формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації таким чином: політико-правові

фактори – формують правові засади використання конкурентних інструментів; економічні фактори – зміцнюють/руйнують купівельну спроможність потенційних ринків, впливають на економічну стабільність підприємства; соціальні фактори – визначають рівень прав і свобод суб'єктів ринку, формують ментальність суспільства; стан розвитку комунікаційної інфраструктури – визначає потенційні комунікаційні можливості підприємств у сфері зміцнення конкурентного статусу. Ринкова ситуація також має вплив на формування конкурентних стратегій, зокрема, розмір ринку підприємства та його потенціал – визначають готовність цільових аудиторій до реалізації нових управлінських заходів, що будуть розроблені; сегментація – залежно від стратегії охоплення ринку підприємством (диференціація, масовий маркетинг, концентрація) відбувається відповідне формування маркетингового бюджету та програми; шукані зиски – залежно від основної мети діяльності підприємства (отримання прибутку, завоювання певної частки ринку, утримання існуючих позицій тощо) формується відповідна конкурентна стратегія; вимоги замовників товарів/послуг – чим ближче стратегія охоплення ринку наближається від масового до концентрованого розповсюдження товарів/послуг, тим більше зростають вимоги замовників продукції до всього комплексу маркетингу; товари/послуги-замінники – за їх відсутності конкурентні стратегії є більш націлені на встановлення зв'язків з цільовими аудиторіями, а не на конкурентну боротьбу; потенційно нові учасники ринку – нейтралізувати їхню вагомість підприємства, що давно існують на ринку, намагаються конкурентними стратегіями формування лояльності та прихильності до своїх товарів/послуг; тенденції в галузевих прибутках – прибутковість тієї чи іншої галузі прямо визначає рівень державних і муніципальних асигнувань на розвиток підприємств, це, у свою чергу, позначається і на бюджеті відповідного підприємства. Стан громадської думки, безперечно, позначається на стратегічній спрямованості конкурентної діяльності торговельного підприємства споживчої кооперації. Він має вплив

через такі компоненти: рівень інформованості громадськості щодо діяльності підприємства – визначає, яку стратегію (чи їх поєднання) слід застосувати в подальшому (переконання, нагадування, привернення уваги, утримання позицій тощо); стан оціночної компоненти громадськості – виходячи з рівня культури та добробуту в суспільстві існує певний рівень самооцінки та оцінки суспільних подій і процесів (апатичний, агресивний, толерантний, доброзичливий, диктаторський тощо), даний погляд розповсюджується і на ринкові заходи підприємств та організацій; стан особистісно-емоційної компоненти – емоційна зрілість, врівноваженість і життєвий досвід кожного індивіда формують відношення певних кіл громадськості до підприємства. Повинні обов'язково враховуватися при плануванні діяльності; наміри споживачів – відношення до товарів/ послуг підприємства, можливі їх прогностичні зміни, звичайно, визначають набір конкурентних стратегій; ступінь інформованості споживачів – впливає на характер комунікаційної підтримки конкурентних стратегій; ступінь прихильності громадської думки – якщо певні громадські судження не є нав'язаними засобами масової інформації, органами влади тощо, ступінь прихильності споживачів до них буде високою, тобто виникає можливість більш ефективного реалізації розробленої конкурентної стратегії. На рис. 1.2 та 1.3 зображені зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на формування конкурентних стратегій торговельних підприємств [26].



Рис.1.2.Зовнішні чинники, що впливають на формування конкурентних стратегій торговельних підприємств[26]

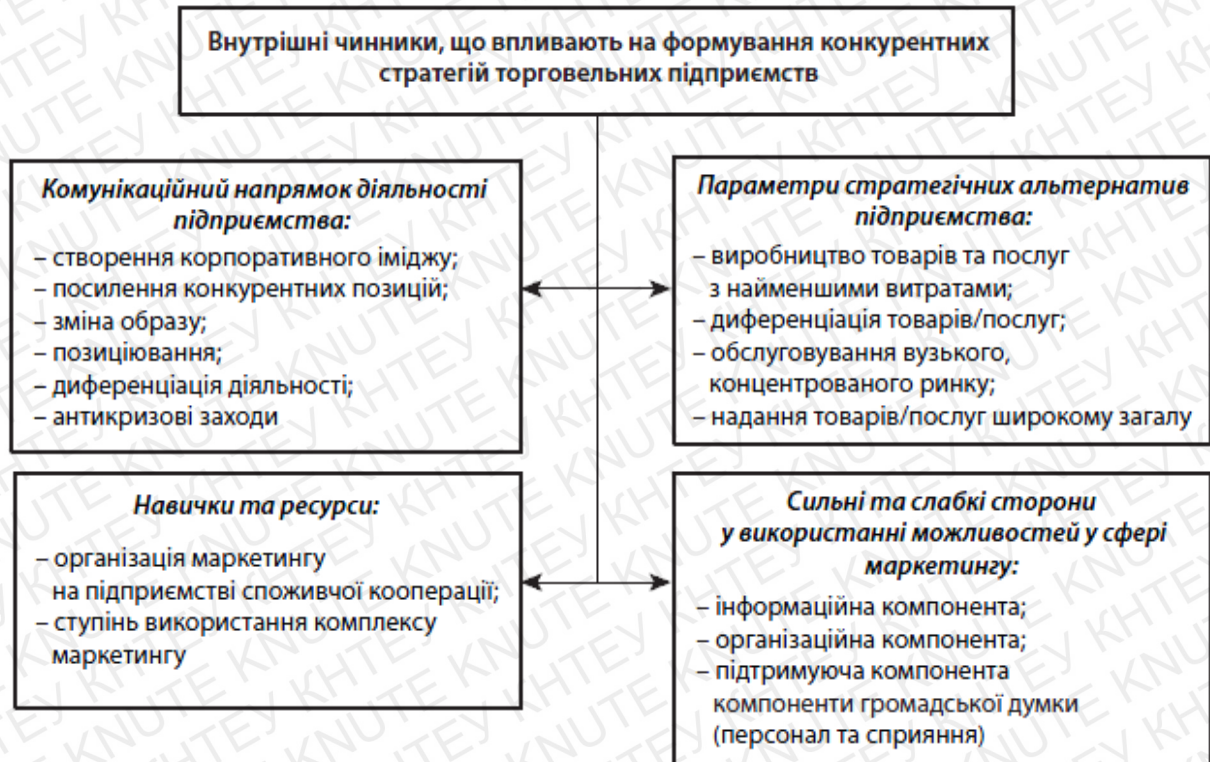


Рис. 1.3. Внутрішні чинники, що впливають на формування конкурентних стратегій торговельних підприємств [26]

Вагомим зовнішнім чинником діяльності торговельного підприємства виступають його безпосередні конкуренти. На вибір конкурентної стратегій вони мають певний вплив через такі елементи: показники ринкового функціонування конкурентів – чим вони кращі та більш рентабельні, тим більшою є потреба у активізації конкурентних заходів підприємства; здібності конкурентів – у разі їх більш якісних показників підприємству слід активно розвивати навички, орієнтуватися на допомогу професійних консультаційних посередників на ринку товарів/послуг, якщо підприємство знаходиться у більш виграшному становищі від конкурентів, слід утримувати та вдосконалювати існуючий механізм функціонування; стратегії та наміри конкурентів – потрібно весь час відстежувати зазначені складові, щоб уникнути повторювання (у разі їх неконкурентоспроможності), чи вдало наслідувати методами бенчмаркінгу їхні здобутки. Поведінка кінцевих споживачів товарів/послуг впливає на вибір конкурентних стратегій торговельних підприємств через такі аспекти: профілі

споживачів – тобто, психологічні особливості цільового ринку. Внутрішні чинники мають безпосередній та керований вплив на формування конкурентних стратегій торговельного підприємства споживчої кооперації. Вони мають прояв через стратегічну спрямованість підприємства. Вона, безперечно, відобразиться на подальшому виборі конкурентної стратегії, оскільки остання повинна підтримувати місію, цілі та стратегічні орієнтири підприємства. Так, якщо виробляються диференційовані товари/послуги, відповідно, конкурентні стратегії слід розробляти для кожного сегмента споживачів. У разі обслуговування вузького концентрованого ринку виникає більша необхідність у виробленні однієї, але ефективної стратегії подальшого функціонування торговельного підприємства. Коли виробляються товари/послуги для широкого вжитку – розробляються стратегії, які не враховують сегментного розмежування ринку; – залежно від того, що на сьогодні є найважливішим для створення ситуації успіху для підприємства, його комунікаційний напрямок має обов'язково це врахувати. Створення корпоративного іміджу вимагає стратегічних зусиль як внутрішніх, так і зовнішніх інструментів комунікацій; посилення конкурентних позицій підприємства – активізації всіх основних і синтетичних комунікаційних інструментів зовнішнього впливу; зміна образу підприємства веде до розробки нової місії комунікаційної діяльності. Позиціонування та диференціація приводять до розробки нових стратегій комунікацій: у першому випадку, відносно нових товарів/послуг, у другому – відносно нових сегментів ринку. Антикризові заходи підприємства також повинні мати певну комунікаційну підтримку щодо захисту та покращення існуючого іміджу підприємства, відсторонення від конкурентів, фокусування на втрачених зисках тощо; – ступінь усвідомлення керівництвом необхідності впровадження маркетингу на підприємстві та рівень активізації всього комплексу маркетингу, звичайно, також позначається на стратегічних орієнтирах функціонування торговельного підприємства; – інформаційне, організаційне, кадрове та фінансове

забезпечення стратегічної діяльності підприємства визначає сильні та слабкі сторони процесу вироблення конкурентної стратегії, дозволяє/не дозволяє використовувати весь ринковий потенціал, завдяки чому діяльність торговельного підприємства значно покращується чи, навпаки, погіршується [27].

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства на світовому ринку

Аналіз методів вимірювання конкурентних переваг підприємств дозволив дійти висновку, що на сьогоднішній день, в світі, не розроблені ні загальноприйняте поняття конкурентних переваг підприємства, ні єдина номенклатура їх показників, ні загальні методи їх об'єднання в один інтегральний показник, що зрештою створює серйозні проблеми при оцінці і формуванні конкурентних переваг підприємств на ринку. Можна виділити шість підходів до оцінки конкурентних переваг підприємств:

- 1) конкурентні переваги з позиції порівняльних переваг;
- 2) конкурентні переваги виробника виходячи з теорії рівноваги;
- 3) конкурентні переваги виробника виходячи з теорії ефективної конкуренції;
- 4) конкурентні переваги виробника на базі теорії якості товару;
- 5) матричні методи вивчення конкурентних переваг;
- 6) інтегральні методи.

Більшість оперативних методів оцінки конкурентних переваг підприємства заснована на портфельному та ситуаційних (SWOT) аналізах, або на застосуванні різних виробничих показників і фінансових коефіцієнтів, які характеризують виробничу діяльність, фінансовий стан, ефективність інвестицій тощо. М. Портер докладно проаналізував різні підходи до пояснення

причин конкурентоспроможності окремих підприємств і дійшов висновку, що рівень конкурентних переваг підприємства в кожен конкретний момент часу визначається спільним впливом взаємопов'язаних і взаємозалежних факторів, які можуть бути представлені у вигляді системи [28].

Принцип побудови є порівняльний аналіз, який зображається в матриці. Перевагою даної моделі виступає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію. В свою чергу необхідність для проведення кваліфікованих кадрів зі спеціальною підготовкою та складність збору інформації виступають головними недоліками. Найбільш популярними матричними моделями, по яких можна оцінити конкурентні переваги підприємства, є матриця консультативної групи (БКГ) Бостона і матриця «General Electric»-«McKinsey». Цей метод дозволяє зіставити позиції підприємств у складі одного портфеля в крупних корпораціях і забезпечити правильне поєднання підрозділів, які випробовують необхідність в капіталі для свого зростання, з підприємствами, які мають в своєму розпорядженні надлишок капіталу. Перевагами даних методів є можливість визначити стратегічне положення фірми. Недоліком матричних моделей є спрощене представлення складної структури діяльності підприємства, а також відсутність рекомендацій по досягненню нового конкурентного статусу підприємства. Одним з найбільш поширених методів є метод аналізу ієрархій (МАІ), який характеризується систематизованою процедурою подання елементів, які визначають сутність проблеми. Він полягає в поділі проблеми на складові й подальшій їх обробці шляхом порівняння, тобто: визначення переліку критеріїв, визначення аналогів і встановлення по них значень критеріїв, порівняльна оцінка критеріїв за важливістю, порівняльна оцінка об'єктів за кожним з критеріїв, обробка матриць порівнянь критеріїв. Оцінка важливості критеріїв за МАІ відбувається шляхом їх попарного порівняння підприємства. Рейтинг підприємства визначається на основі розрахунку його підсумкового

бала в результаті оцінки. Підсумковий бал окремого підприємства визначається за формулою (1.1) :

$$TM = \sum (M_i * B_i) \quad (1.1) [29]$$

де TM – підсумковий бал підприємства за результатами рейтингової оцінки;

M_i – бал підприємства за i -м показником господарської діяльності;

B_i – питома вага i -го показника.

Перевагами цього методу є простота, надійність і наочність. Але недоліком є проблеми, які пов'язані з відсутністю прогнозованої інформації та складністю при розрахунку показника і вихідних даних. При визначенні конкурентної позиції підприємства на ринку є конкурентний статус підприємства. Визначається цей показник як рентабельність капітальних стратегічних вкладень, скорегований на ступінь оптимальності стратегії підприємства і ступінь відповідності потенціалу підприємства цій оптимальній стратегії. На такій основі є формула (1.2) для розрахунку показника конкурентного статусу підприємства (КС) :

$$КС = \frac{I_F - I_K}{I_0 - I_K} \times \frac{S_F}{S_0} \times \frac{C_F}{C_0} \quad (1.2) [29]$$

де I_F – рівень стратегічних капітальних вкладень підприємства; I_K – критична точка об'єму капітальних вкладень, яка знаходиться на межі прибутків і збитків та показує, що об'єм капіталовкладень нижче цієї точки не призведе до одержання доходу; I_0 – точка оптимального об'єму капіталовкладень, після якої збільшення капітальних вкладень призведе до зменшення доходу; S – відповідно діюча та оптимальна стратегія підприємства; C_F C_0 , – відповідно існуючі та оптимальні можливості підприємства. Ключовим моментом даної теорії є те, що вона характеризує можливості підприємства до ведення конкурентної боротьби, передумови досягнення підприємством визначених конкурентних переваг.

Недоліком є мала кількість аналізованих факторів і потреба застосування з іншими методами. Окремим напрямом досліджень складають методи оцінки конкурентних переваг підприємств, які ґрунтуються на теорії рівноваги фірми і

галузі і теорії факторів виробництва [29]. Під рівновагою розуміється такий стан, коли у підприємця не існує стимулу для переходу в інший стан, тобто для зміни обсягу виробництва. В умовах рівноваги виробника – при досягненні максимально можливого обсягу випуску і збуту товару при незмінному характері попиту і рівні розвитку техніки на даному ринку – кожний з факторів виробництва використовується з однаковою та одночасно найбільшою продуктивністю. Критерієм конкурентних переваг при цьому підході служить наявність у виробників таких факторів виробництва, які можуть бути використані з кращою, ніж у інших конкурентів продуктивністю. Основним недоліком є обмеженість, так як теорія була розроблена для дослідження розвитку галузі в умовах досконалої конкуренції. Дослідження існуючих підходів до оцінювання конкурентних переваг підприємства показав, що вони мають ті чи інші недоліки, які заважають їхньому використанню на практиці, а саме: 1) різні підходи до вибору системи показників для оцінки конкурентних переваг дають результати, які не відповідають один одному; 2) використання для визначення інтегрального показника конкурентних переваг підприємств таких методів як додавання або множення індивідуальних показників, що входять в систему, приводять до того, що отриманий показник не має економічного сенсу.

У зв'язку з цим, для розрахунку інтегрального показника конкурентних переваг підприємства слід застосовувати методи багатовимірної аналізу, які дозволяють за сукупністю індивідуальних показників отримати інтегральний показник, а саме метод відстаней [30]. Оцінка конкурентних переваг є передумовою ефективності управління ними, виходячи з цього, необхідним виступає визначення не тільки рівня розвитку внутрішньої конкурентної переваги, а й рівня сукупності конкурентних переваг підприємства. При використанні багатовимірної аналізу стандартизуються значення економічних показників, які входять до матриці досліджень і розподіляються на дві групи: стимулятори та дестимулятори. До стимуляторів відносяться показники,

зростання яких є бажаним, а до дестимуляторів – показники з протилежною властивістю.

Для діагностики конкурентної ситуації на ринку та аналізу власних конкурентних позицій і галузі, у якій здійснює свою діяльність підприємство та визначення рівня конкурентоспроможності, використовують такі моделі та методи. Модель Boston Consulting Group дозволяє класифікувати підприємства за темпами, рівнем зростання та за займаним сегментом ринку, що залежить від стадії життєвого циклу. PIMS-аналіз об'єднує вплив конкурентної позиції зайнятого сегменту ринку, рівня якості товару, структури виробництва, обсяг інвестицій та продуктивність праці, привабливість ринку і переваг споживачів.

Метод LOTS передбачає детальний та послідовний аналіз проблем різного ступеня складності: від ідеї, задуму, мети підприємства до планування діяльності окремого підрозділу. SWOT-аналіз зовнішнього впливу із внутрішніми ресурсами підприємства, який дозволяє оцінити можливості та цілі конкурентів та розробити програми щодо їх уникнення. PEST-аналіз передбачає дослідження макрооточення, тобто зовнішнього: political – Legal – політикоправового, economic – економічного, social-cultural – соціально-культурного, technological – технологічного. Модель “4P” (Product – продукт, Price – ціна, Channels – канали збуту, Promotion – просування на ринку) дозволяє порівняти власні дані показники з аналогічними показниками найбільш сильних конкурентів.

Аналіз конкурентоспроможності за моделлю 1111-5555 дає змогу оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, якість та ціну. Суть методу полягає у визначенні конкурентоспроможності як суми балів по кожному вищезазначеному напрямку: ціна товару, якість товару, якість сервісу товару на ринку, експлуатаційні витрати на використання товару, динамічні показники. Використовуючи в якості шкали систему оцінок від 1 до 5, результати пропонується інтерпретувати в такий спосіб:

«1» - присвоюється при низькому рівні фактора на погляд експертної групи, при цьому для конкурентоспроможності та якості один бал - це найгірший рівень, а для ціни, навпаки, - найкращий;

«5» - присвоюється при високому рівні фактора, тоді для конкурентоспроможності та якості це найкращий варіант, а для ціни - найгірший;

«3» - відповідає середньому рівню фактора.

Для порівняльного аналізу наводяться класичні поєднання:

551 - традиційне: висока конкурентоспроможність, висока якість, низька ціна (характерно для багатьох товарів японських і американських фірм, деяких європейських фірм). Це найкраще поєднання, поєднання XXI століття;

555 - європейське (все високе);

511 - східно-азіатське (висока конкурентоспроможність при низькій якості і низькою ціною).

Модель зростання товару на ринку доцільно використовувати при співставленні цілей і стратегій підприємства, при чому надається перевага напрямкам: розвиток ринку, більш глибоке проникнення на ринок, розвиток товару та диверсифікованість [31].

Модель Мак-Кінзі, яка на основі рівня конкурентоспроможності підприємства та інших чинників визначає стратегію її розвитку та оцінюється рівень її позиції на ринку за шкалою: низька, середня, висока. Після чого створюється матриця, де розміщуються “продукто-ринки”, які освоєні підприємством та залежать від комбінацій оцінок. За допомогою “Багатокутника конкурентоспроможності” визначається найвищий рівень конкурентоспроможності у вигляді фігури максимального розміру площі при рівній кількості параметрів, що характеризують конкурентоспроможність.

Метод аналізу GAP дає змогу знайти способи розробки стратегії і методи управління, як своєрідну організаційну атаку на розрив або ж на ліквідацію розриву між діяльністю бажаною і тою, яка прогнозується, що дозволяє

привести її у відповідність з високими вимогами. Дані методи та моделі аналізу дозволяють визначати частково ситуацію щодо рівня конкурентоспроможності, конкурентних позицій та переваг підприємства. Через те, для більш ширшої оцінки всіх показників та створення певної схеми впливу на їх підвищення необхідно керуватись декількома методами якісного та кількісного аналізу.

Завданням якісного аналізу є визначення основної причини явища та причинно-наслідкових зв'язків. Кількісний аналіз визначає імовірність реалізації явищ, які досліджуються, їх вплив на діяльність підприємства та можливі негативні наслідки, тобто збитки. Це забезпечує статистичний і динамічний методи кількісного аналізу. Виходячи із статистичного аналізу, більш чітко сформулювати ситуацію дозволяє метод факторного аналізу. В основі якого є виявлення факторів, що найбільше впливають на показники, які забезпечують відповідний рівень конкурентоспроможності підприємства. У разі істотних змін внутрішніх або зовнішніх умов, доцільніше використовувати методи експертного аналізу та прогнозування, так як один фахівець не в змозі об'єктивно оцінити всі аспекти, на відміну від групи компетентних експертів [32]. Виділені методи і показники дозволяють провести аналіз стану ресурсного потенціалу підприємства, виявити фактори внутрішнього середовища та забезпечити досягнення цілей підприємства.

Оцінка фактичного стану та необхідних ресурсів здійснюється за результатами фінансово-господарської діяльності підприємств. До показників, що характеризують ресурси підприємства і використовуються при застосуванні тих чи інших методів і моделей слід віднести: 1) фінансові ресурси, які об'єднують такі групи показників: ліквідність, ділова активність, фінансова стійкість, прибутковість; 2) ліквідність, яка включає показники, що відображають коефіцієнти абсолютної, термінової та загальної ліквідності; 3) ділову активність, яка об'єднує власні оборотні кошти, тобто: робочий капітал, частку власних оборотних коштів в активах, коефіцієнт оборотності капіталу, тривалість обороту капіталу, період оборотності оборотного капіталу,

коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, термін погашення дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності основного капіталу, коефіцієнт та період оборотності кредиторської заборгованості; 4) групу показників фінансової стійкості, що включає коефіцієнти: фінансової стійкості; автономії; фінансового левериджу; маневреності капіталу; забезпечення запасів і витрат власними джерелами фінансування; маневреність робочого капіталу; 5) показники прибутковості, які вказують на прибутковість щодо операцій по балансовому, чистому прибутку всіх активів балансового прибутку та основної діяльності, активність по чистому прибутку, прибутковість власного капіталу по балансовому прибутку, прибутковість постійного та робочого капіталу; 6) технічні та технологічні ресурси, які включають такі показники як: стан основних фондів, що відображається у коефіцієнтах придатності і оновлення основних фондів; використання основних фондів, тобто фондоозброєність праці та фондівіддача; структура затрат, яку будують показники питомої ваги витрат у собівартості продукції у процентах, питома вага амортизаційних відрахувань у загальних витратах на виробництво; використання матеріальних ресурсів, тобто питома вага матеріальних витрат у загальних витратах на виробництво та матеріалоемність продукції; 7) трудові ресурси, які об'єднують показники: використання трудових ресурсів, що відображається у питомій вазі трудових витрат у загальних витратах на виробництво і середньорічний виробіток на одного працюючого; структуру трудових ресурсів, яка включає питому вагу працівників (основної діяльності в складі працюючих; випускників ВНЗ; навченим новим професіям у звітному році; які підвищили кваліфікацію у звітному році; коефіцієнт зайнятості працюючих); 8) інформаційні ресурси, які налічують: обсяг інформації, що сприймається, тобто показники тривалості часового інтервалу, необхідного для обробки отриманої інформації; кількість даних, що характеризують вартість одержання інформації; достовірність, як питому вагу вірної інформації в загальному її обсязі, термін передачі обробленої інформації керівництву; цінність, як показник відношення вартості

одержання інформації до отриманого прибутку від її використання; насиченість, яка передбачає співвідношення обсягу професійної і фінансової інформації; відкритість, яка виражає показники ступеня таємності інформації та питомої ваги конфіденційності інформації на підприємстві про його діяльність, а також частини прихованої інформації, що направляється для використання вузьким колом працівників [33].

Вирішувати проблему підвищення КСП слід з позицій спеціального управлінського впливу. Ця проблема повинна мати чітке відображення в цілях і завданнях стратегії підприємства і конкретизуватися у політиці за головними напрямками його господарської діяльності – маркетингової, виробничої, збутової, фінансової тощо. У зв'язку з цим необхідною умовою забезпечення КСП вважають розроблення спеціальної концепції, що має ґрунтуватися на прогнозуванні розвитку зовнішнього середовища та визначенні ролі й місця підприємства на ринку. Конкуренція як примусова сила спонукає підприємства до досягнення переваг над конкурентами. Найскладнішим аспектом управління є встановлення характеру переваги організації порівняно з конкурентами, її оцінювання та формування заходів з підтримання. Конкурентна перевага підприємства – конкретний елемент зовнішнього або внутрішнього його середовища, за яким воно випереджає інші підприємства, висока його компетентність у будьякій галузі діяльності чи виготовленні продукції порівняно з конкуруючими організаціями [34].

Визначити конкурентні переваги підприємства порівняно з іншими виробниками складно, адже вони можуть бути різноманітними й стосуватися товару, форм виробництва або продажу, які є специфічними для підприємства чи товару. Класифікуються конкурентні переваги за: відношенням до об'єкта (зовнішні, внутрішні), сферою виникнення (природно-кліматичні, соціально-політичні, технологічні, культурні, економічні), методом отримання переваги (об'єктивні; отримані у результаті навчання, інновацій, переміщення), місцем реалізації переваги (переваги на робочому місці, в організації, регіоні, галузі,

країні, у світовому господарстві), тривалістю реалізації переваги (стратегічні, тактичні), змістом фактора переваги (якість, ціна, витрати споживання, якість сервісу для товару тощо), ефектом, що отримується від реалізації переваги (переваги, що призводять до науковотехнічного, екологічного, соціального та економічного ефектів) [35]. За джерелами виникнення (внутрішні, зовнішні), стратегічною спрямованістю (створюються у одній і тій самій чи іншій сфері діяльності, що і конкуренти), походженням (формується підприємством чи змінами в бізнес-середовищі), ймовірністю (ймовірні, очевидні), тривалістю дії (тривалі, тимчасові), впливом на потенціал підприємства (формують потенціал, формуються, враховуючи потенціал), силою та характером впливу на споживачів (впливають на споживачів, формуються споживачами), рівнем реалізації (галузеві, міжгалузеві, регіональні, глобальні), концепцією маркетингової системи (ті, що: сприяють управлінню попитом; управлінню запитами; створюються маркетинговими системами) [36]. Виділяють такі групи конкурентних переваг: фінансово-ринкові (витрати на одиницю продукції, рівень рентабельності); ринково-регулятивні (частка ринку, регіональна концентрація ринку, взаємодія з органами державного та регіонального регулювання); товарно-ринкові (рівень якості традиційних властивостей товарів певної групи, наявність особливих властивостей); комунікаційно-ринкові (відомість торговельної марки, імідж товарів, компанії, торговельної марки). Конкурентні переваги на основних етапах розвитку підприємств (табл. 1.1).

Варто зазначити, що при міжнародній чи глобальній конкуренції можуть формуватися конкурентні переваги, не характерні для національної конкуренції.

Табл. 1.1

Конкурентні переваги на основних етапах розвитку підприємства

Етапи розвитку підприємства	Рівень конкурентних переваг	Цілі підприємства
Початковий	$0,20 \leq K_{kn} \leq 0,40$	Забезпечення беззбитковості, утримання

Розвиваючий	$0,40 \leq K_{кп} \leq 0,60$	сегмента цільового ринку Збільшення частки ринку, грошових потоків, фінансування пріоритетів розвитку на тривалу перспективу
Конкуренто-спроможний	$0,60 \leq K_{кп} \leq 0,80$	Набуття конкурентних переваг для покращення конкурентної позиції на цільовому ринку
Інвестиційний	$0,80 \leq K_{кп} \leq 1,0$	Досягнення стійких конкурентних переваг, інвестиційна привабливість

Примітка: $K_{кп}$ інтегральний коефіцієнт конкурентних переваг підприємства [37]

Виділяють такі види конкурентних переваг підприємства, як „переваги в умінні” та „переваги в ресурсах”. Переваги в умінні обумовлюються ефективністю роботи всіх функціональних підрозділів, ініціативністю працівників, наявністю ”ноу-хау” в дослідженнях, проектуванні тощо. Рівень переваг в ресурсах може визначатись доступом до сировини, енергії, кадровим складом, кваліфікацією працівників, структурою власних і залучених фінансових коштів, наявністю системи науково-технічної, виробничої, комерційної співпраці. Конкурентні переваги також бувають зовнішніми та внутрішніми.

Зовнішня конкурентна перевага – це перевага у властивостях товару, яка створює „цінність для покупця” внаслідок повнішого задоволення його потреби. Ця перевага збільшує „ринкову силу” організації, тому вона може змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною. Внутрішня конкурентна перевага – це перевага підприємства у витратах виробництва, яка створює „цінність для виробника” внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує підприємству більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав’язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність [37]. При виявленні конкурентної переваги виникають певні проблеми, зокрема:

- вибір базового об’єкта для порівняння – підприємства-лідера в межах ринку;
- формування критеріїв КСП (конкурентоспроможності підприємства); –

необхідність дослідження зовнішнього та внутрішнього ринків. Отже, здатність підприємства реалізувати свою конкурентну перевагу залежить не лише від прямих конкурентів, з якими воно стикається, але й від потенційних конкурентів, товарів-замінників, клієнтів і постачальників. Дві перші сили створюють пряму, а дві інші – непрямую загрозу. Саме взаємодія всіх цих сил визначає в результаті конкурентні переваги організації на конкурентному ринку. Індикатором потенційних переваг підприємства вважають частку ринку, яка йому належить.

Вимірювання частки ринку часто пов'язане з проблемою інформаційного забезпечення. На ринках споживчих товарів розвинутих країн ці дані отримують через дилерів і товариства споживачів, причому їхня точність доволі висока завдяки використанню оптичних пристроїв зчитування товарних кодів. В інших сферах таку інформацію можна отримати за допомогою маркетингових інформаційних систем. Розрахунок частки ринку в натуральних вимірниках за умов, що продукція має високий рівень диференціації, а отже, і широкий діапазон цін, слід доповнити визначенням ринкової частки у вартісному виразі. Це дає змогу визначити найпривабливіший для конкурентів ціновий сегмент ринку. Порівнюючи потенціал ринку з обсягом продажу певного підприємства, можна визначити ринкові ніші, освоївши які підприємство може збільшити сферу свого впливу. Водночас потрібно оцінити рівень протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші.

Один з підходів до оцінювання рівня КСП за часткою ринку подано у табл. 1.2 [38].

Таблиця 1.2

Оцінка рівня КСП за часткою ринку

Рівень КСП	Критерій оцінювання
Високий	Частка ринку підприємства перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середні	Частка ринку підприємства дорівнює частці ринку пріоритетного

й	конкурента
Низький	Частка ринку підприємства значно нижча частки ринку пріоритетного конкурента

Описані підходи до оцінювання рівня КСП сприяють оцінюванню такого рівня в певний момент часу. Разом з тим необхідно прогнозувати зміни рівня КСП підприємства. Динаміку зміни частки можна оцінити за формулою (2.3) [38]:

$$F = \frac{B}{B_0}, \quad (2.3)$$

де B – поточний обсяг продажу цього виробника на ринку, грн.; B_0 – максимально можливий обсяг продажу на цьому ринку, грн. Разом з тим зазначають, що між рівнем КСП виробника і його часткою на ринку існує не лінійна, а логарифмічна залежність. Отже, результат у вигляді збільшення ринкової частки досягається не прямо пропорційно докладеним зусиллям, а швидше згідно із ступеневою функцією. Існують методи визначення часу, необхідного для того, щоб новий конкурент захопив при поточному рівні його КСП максимально можливу для нього частку на ринку. Наприклад, якщо період матиме початок в $t=0,1$ і завершиться при $t=0,9$, то:

$$\Delta t = \frac{4,4}{K}. \quad (2.4)$$

Такий період (Δt) називають „періодом характерного зростання”, оскільки він залежить для виробника від показника його КСП. Результати оцінювання КСП підприємства за конкурентними перевагами використовують, аналізуючи результати діяльності за певний період, з подальшим розробленням конкурентних стратегій [39].

Підсумовуючи, для оцінювання факторів конкурентної переваги й КСП можна запропонувати такий алгоритм: – виявлення та аналіз існуючих та прогнозованих потреб ринку; – проведення сегментації ринку за певними групами потреб; – визначення необхідних на певних сегментах ринку конкурентних переваг; – аналіз факторів, які впливають на КСП продукції та

підприємства; – аналізування ресурсних можливостей підприємства та існуючих конкурентних переваг підприємства; – прогнозування факторів КСП підприємства; – прогнозування стратегічних факторів конкурентної переваги підприємства [39].

Висновок до розділу 1

Узагальнення теоретичних підходів до розуміння сутності поняття надало можливість встановити, що конкурентна перевага - це ексклюзивна цінність, якою володіє організація і яка дає їй перевагу перед конкурентами.

Головними напрямками забезпечення конкурентної переваги підприємства є: концентрація ресурсів фірми для попередження дій конкурентів, утримування ініціативи в конкурентній боротьбі, забезпечення ресурсного потенціалу для досягнення поставлених цілей.

Фактори конкурентної переваги організації поділяються на зовнішні, прояв яких в малому ступені залежить від організації, і внутрішні, які досягаються і реалізуються персоналом, де особливу роль відіграють керівники. Чим більше організація має конкурентних переваг перед справжніми і потенційними конкурентами, тим вище її конкурентоспроможність, ефективність, перспективність. Для цього необхідно підвищувати науковий рівень управління, завойовувати нові конкурентні переваги і робити прогнози на майбутнє.

Вивчення систем конкурентних стратегій дозволило виділити такі напрямки як загальні (базисні) і приватні (індивідуальні) стратегії. Загальні (базові) конкурентні стратегії пов'язані із забезпеченням конкурентоспроможності цільових підсистем діяльності підприємства і є основою формування приватних (індивідуальних) стратегій. Приватні (індивідуальні) конкурентні стратегії формуються з урахуванням особливостей діяльності галузі, політики і стратегічної спрямованості розвитку підприємства.

До числа загальних (базисних) конкурентних стратегій слід віднести: фінансову, виробничу, маркетингову стратегію і стратегію управління персоналом.

Основним аспектом формування приватних (індивідуальних) конкурентних стратегій є оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, що допоможе підприємству утриматися на запланованій траєкторії досягнення бажаного результату - підвищення конкурентоспроможності та завоювання лідируючих ринкових позицій.

Приватні (індивідуальні) стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства: стратегія адаптації до змін інституційного середовища та ринкової кон'юнктури; стратегія ціноутворення; стратегія формування позитивного індивідуального іміджу підприємства; стратегія мінімізації транзакційні витрат; стратегія регулювання опортуністичної поведінки.

Вивчення методичних підходів до визначення конкурентних переваг дозволило дійти висновку, що на сьогоднішній день, в світі, не розроблені ні загальноприйняте поняття конкурентних переваг підприємства, ні єдина номенклатура їх показників, ні загальні методи їх об'єднання в один інтегральний показник, що зрештою створює серйозні проблеми при оцінці і формуванні конкурентних переваг підприємств на ринку.

. В роботі проаналізовано різні підходи до оцінки конкурентних переваг, серед основних можна виділити:

- оцінку конкурентних переваг як характеристики (властивості) товару;
- оцінку конкурентних переваг як порівняльної характеристики підприємства;
- Конкурентні переваги як ексклюзивна цінність;
- Ресурсно-факторний метод оцінки конкурентних переваг;
- Компетентнісний метод;
- конкурентні переваги виробника виходячи з теорії рівноваги;

- конкурентні переваги виробника виходячи з теорії ефективної конкуренції;
- конкурентні переваги виробника на базі теорії якості товару;
- матричні методи вивчення конкурентних переваг;
- інтегральні методи.

Більшість оперативних методів оцінки конкурентних переваг підприємства заснована на портфельному та ситуаційних (SWOT) аналізах, або на застосуванні різних виробничих показників і фінансових коефіцієнтів, які характеризують виробничу діяльність, фінансовий стан, ефективність інвестицій.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ БЕЗАЛКОГОЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ

2.1. Стан та тенденції розвитку світового ринку безалкогольної продукції

З усіх секторів напоїв ринок безалкогольних напоїв відзначився найбільш стрімким зростанням за останні роки. У 2017 році у світі було спожито більше безалкогольних напоїв ніж у 2016. Згідно з останніми глобальними прогнозами від GlobalData, ринок збільшився на 2% - 3% в минулому році. Це зростання може здатися відносно незначним у відсотковому вираженні, але ці цифри означають, що об'єм ринку виріс на 17 мільярдів літрів безалкогольних напоїв.

Сьогодні 37% усіх напоїв на ринку - це безалкогольні напої. Гарячі напої складають третину ринку напоїв і розширюються практично з тими ж темпами, що і інші категорії. Преміальний сектор ринку також процвітає. Молочні напої відзначилися зростанням в минулому році майже на 2%. Питні йогурти та ароматизоване молоко не відстають, за останній період даний сектор отримав досить суттєве інвестування, завдяки чому обсяги ароматизованого молока зросли на 3% і питних йогуртів на 5%.

У сегменті низькокалорійних напоїв цього року спостерігався спад, що може бути пов'язано зі страхами в суспільстві відносно безпеки використання аспартаму у якості альтернативи цукру. Дієтичні напої є не єдиною категорією, обсяги якої скоротилися минулого року. Споживачі віддають перевагу сокам та нектарам більш високої якості, але споживають менше у літрах на душу.

Збут солодких вод виріс на 5% минулого року.

Продаж бутильованої води випереджає солодкі води. В минулому році бутильована вода була найбільш стрімко зростаючою категорією безалкогольних напоїв. Споживачі в розвинених країнах п'ють більше упакованої води, тому що це безпечно. Ринок води виріс майже на 70% за останнє десятиліття. Без бутильованої води, показник зростання ринку безалкогольних напоїв був би лише 0,5%. Енергетичні напої також показують зростання в межах 3%, що є меншим у порівнянні з минулим роком. Споживачами спортивних напоїв є переважно чоловіки.

Жінки частіше п'ють холодний чай замість енергетичних напоїв. Третину ринку холодного чаю займає Азія. Найбільшими виробниками холодного чаю в Азії є китайські компанії Tingyi і Nongfushanquan. 2017 був успішним роком для категорії чаю. Було повідомлено про припинення у 2018 році угоди між Nestlé та Coca-Cola щодо спільного просування бренду Nestea.

До числа десяти найбільших світових компаній безалкогольних напоїв входять підприємства, наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Топ-10 найбільших виробників безалкогольних напоїв

2016 рік		
№ з/п	Країна	Основні ринки збуту
1	The Coca-Cola Company	Світовий ринок
2	PepsiCo Inc	Світовий ринок
3	Group Danone	Світовий ринок
4	Nestle SA	Світовий ринок
5	Tingyi Holding Corp	Ринок Китаю
6	Dr Pepper Shapple Group	Ринок Пн. Америки
7	Suntory Holding Ltd	Ринок Азії
8	Hangzhou Wahaha Group	Ринок Китаю
9	Uni-President Enterprises Corp	Ринок Китаю
10	Aje Group	Ринок Пд. Америки

2017 рік		
№ з/п	Країна	Основні ринки збуту
1	The Coca-Cola Company	Світовий ринок
2	PepsiCo Inc	Світовий ринок
3	Dr Pepper Shapple Group	Ринок Пн. Америки
4	Nestle SA	Світовий ринок
5	Suntory Holding Ltd	Ринок Азії
6	Group Danone	Світовий ринок
7	Red Bull GmbH	Світовий ринок
8	Tingyi Holding Corp	Ринок Китаю
9	Asahi Breweries Ltd.	Ринок Японії
10	Kirin Holdings Ltd.	Ринок Японії та Пн. Америки

Джерело: Складено автором за даними [40]

З таблиці 2.1 видно, що лідерами виробництва безалкогольних напоїв на світовому ринку є Coca-Cola Company та PepsiCo Inc. Найбільшою країною-виробником безалкогольних напоїв є США, які виробляють більше 500 видів безалкогольних напоїв, обсягом більше 20,6 млрд галонів газованих напоїв у рік. Основними гравцями на ринку безалкогольних напоїв США є Coca-Cola, PepsiCo, Dr Pepper Snapple, Monster Beverage, Cott Corporation, National Beverage і Nestle Waters. До найбільш популярних напоїв у світі відносять Coca-Cola, Diet Coke, Red Bull, Pepsi, Nescafe (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Топ-15 найпопулярніших безалкогольних напоїв у світі

№ з/п	Назва безалкогольних напоїв	Цінність бренду, млрд. дол. США
1	Coca-Cola	64,698
2	Diet Coke	13,717
3	Red Bull	10,558
4	Pepsi	9,799
5	Nescafe	5,639
6	Tropicana	4,808
7	Nespresso	4,478
8	Sprite	4,127
9	Fanta	3,974
10	Gatorade	3,750
11	Mountain Dew	2,465
12	Minute maid	2,296
13	Dr. Pepper	2,236
14	Diet Pepsi	2,230
15	Nestea	1,852

Джерело: Складено автором за даними [41]

Проаналізувавши міжнародний ринок, можна сказати, що Coca-Cola є світовим лідером з виробництва безалкогольних напоїв, а також відсотком їх споживання в різних країнах світу.

Характеризуючи місце України на світовому ринку безалкогольних напоїв, слід зазначити, що Україна входить до п'ятірки найбільших світових експортерів соків (основний експортний продукт – яблучний сік). Основна частка поставок за кордон забезпечується компанією T.V.Fruit, яка експортує 98% своєї продукції. При цьому за 2015-2016 рр. роки найбільша кількість безалкогольних напоїв України експортувалась в Азербайджан, Молдову та Білорусь[42].

Дані про динаміку експорту та імпорту безалкогольних напоїв України представлені в таблиці 2.3. Під безалкогольними напоями розуміються води мінеральні та газовані та інші води газовані без додавання цукру і з додаванням цукру.

Таблиця 2.3

Динаміка експорту та імпорту безалкогольних напоїв України

Експорт					Імпорт				
2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
Води мінеральні та газовані без додавання цукру (млн. дол)									
18,3	23,9	23	19,8	23,9	108	150	82	79,9	91,9
4960	4580	4600	4320	4810	115	162	111	119	140
Води мінеральні та газовані з додаванням цукру (млн. дол)									
94,4	95,4	115	113	126	184	167	102	119	143
2,7	140	395	288	237	200	194	149	162	182
Частка, води мінеральні та газовані без додавання цукру									
16,2 %	20,0%	16,7%	14,9 %	15,9%	37,0%	47,3%	44,6%	40,2%	39,1%
97,5%	97,0%	92,1 %	93,8%	95,3%	36,5%	45,5%	42,7%	42,3%	43,5%
Частка, води мінеральні та газовані з додаванням цукру									
83,8 %	80,0%	83,3%	85,1%	84,1%	63,0%	52,7%	55,4%	59,8%	60,9%
2,5%	3,0%	7,9%	6,3%	4,7%	63,5%	54,5%	57,3%	57,7%	56,5%

Джерело [42]

Дані про динаміку експорту та імпорту України за 2013-2017 роки дозволяють зробити висновок про те, що експорт безалкогольних напоїв показує зростання в грошовому вираженні, при цьому основний приріст відбувається за рахунок вод мінеральних та газованих з додаванням цукру, частка яких в грошовому вираженні склала в 2017 році більше 84% експорту. Однак, в натуральному вираженні основний обсяг поставок припадає на води без цукру (понад 95% у 2017 році). Така різниця обумовлена більш високою вартістю води мінеральної та газованої з цукром, однак, найбільший обсяг споживання припадає саме на воду без цукру.

Імпорт України перевищує експорт в грошовому вираженні за обома видами води, при цьому після зниження в 2015-2016 роках (під впливом кризи і війни, як і на багатьох інших ринках продуктів харчування) спостерігається поступове зростання, проте, на показники докризового 2013 року імпорт ще не вийшов. У натуральному вираженні імпорт води мінеральної та газованої без цукру багаторазово менше експорту, але висока вартість імпорту обумовлена тим, що в Україну поставляються переважно дорогі бренди води (в тому числі, в скляних пляшках), прилавкова ціна яких в рази вища за українські води в пластиковій упаковці. Розподіл імпорту більш рівномірний, ніж у випадку з експортом - і в натуральному, і в грошовому вираженні основна частка припадає на воду з вмістом цукру.

Крім того, аналіз експорту та імпорту України дозволяє зробити висновок про те, що на них практично не позначилася воєнна ситуація, з точки зору розвитку внутрішнього виробництва - не виявлено стрибкоподібного зростання експорту при зниженні імпорту. Багато в чому це пов'язано з тим, що найбільші світові виробники води вже локалізовані в Україні, а імпортується, як було сказано вище, переважно вода середнього плюс і преміального цінових сегментів.

У категорії «вода мінеральна та газована з додаванням цукру» відбувається перерозподіл за видами продукції - за рахунок зниження частки

інших безалкогольних напоїв (прохолоджувальних напоїв) зростає частка води.

Експорт України води мінеральної, газованої без додавання цукру в розрізі країн представлений в таблиці 2.4.

В 2015-2017 роках на частку 10 країн, представлених в таблиці, припадало понад 90% експорту, на частку Росії, Казахстану і Білорусі (топ-3 країн-імпортерів води з України) - майже по 65%, тому можна говорити про стабільну його структуру.

Таблиця 2.4

Географічна структура експорту України за товарною групою вода мінеральна, газовані без додавання цукру, млн. дол.

№	Країна	2015	2016	2017	Частка, %
1	Росія	6,4	5,7	6,2	25,9
2	Казахстан	4,4	3,8	5,2	21,8
3	Білорусь	3,5	3,2	4,2	17,6
4	Китай	0,87	1,1	1,9	7,9
5	Азербайджан	2	1,5	1,7	7,1
6	Туркменія	2	1,8	0,922	3,9
7	Південна Корея	н/д	0,0564	0,633	2,6
8	Монголія	0,261	0,224	0,37	1,5
9	Абхазія	0,404	0,372	0,305	1,3
10	Естонія	0,207	0,274	0,297	1,2
Інші		2,958	1,774	2,173	9,1%
Загалом		23	19,8	23,9	100%

Джерело [42]

Експорт води мінеральної, газованої з додаванням цукру в розрізі країн представлений в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Географічна структура експорту України за товарною групою вода мінеральна, газовані з додаванням цукру, млн. дол.

№	країна	2015	2016	2017	Частка
1	Казахстан	43,6	33,1	42	33,3%
2	Білорусь	17,8	14,8	16,6	13,2%
3	Росія	10,2	14,1	10,4	8,3%
4	Киргизія	3,6	5,4	8,3	6,6%
5	Абхазія	5,9	6,4	6,5	5,2%
6	Китай	4,2	5,7	5,9	4,7%
7	Азербайджан	4,7	4,7	5,6	4,4%
8	Монголія	4,1	4,7	5,2	4,1%
9	Арменія	1,9	3,3	4,5	3,6%
10	Узбекистан	2,4	6,3	4	3,2%
Інші		16,6	14,5	17	13,5%
Загалом		115	113	126	100%

Джерело [42]

Як і у випадку з експортом води мінеральної та газованої без додавання цукру, експорт води з додаванням цукру стабільний - на топ-10 країн припадає понад 85% поставок в аналізованому періоді, на Казахстан, Білорусь і Росію - більше половини поставок. Саме ці три країни є основними споживачами української води з вмістом і без вмісту цукру.

ПрАТ «Оболонь» здійснює експорт безалкогольних напоїв і мінеральної води на ринок ОАЕ.

«Оболонь», поки що єдина з українських компаній, здійснює експорт напоїв на Близькій Схід. Перша партія включає безалкогольні напої «Ситро» і «Лимонад» зі смаками груші і вишні, а також мінеральну воду «Оболонська».

Нагадаємо, раніше повідомлялося, що «Оболонь» почала поставки в Чилі, таким чином розпочавши експансію на ринки Латинської Америки.

Корпорація «Оболонь» щороку розширює географію експортних поставок. Корпорація налагодила поставки в Словаччину, Чилі, Сінгапур, Японію, В'єтнам, Гонгконг, Туреччину та ОАЕ.

Структура імпорту відрізняється від структури експорту. Основний обсяг припадає на воду мінеральну і газовану без додавання цукру, її частка близька до 100% (на частку іншої води припадає близько 2-3%), ця вода закуповується не тільки роздробом, але і ресторанами середнього цінового сегменту. Також

повільно зростає частка інших алкогольних напоїв з цукрів - з огляду на запити споживачів, зарубіжні виробники безалкогольних напоїв щороку виводять на ринок новинки, які через імпорту потрапляють на український ринок.

Імпорту води мінеральної, газованої без додавання цукру в розрізі країн представлений в таблиці 2.6.

На частку перших 10 країн припадає стабільно більше 93% закупок, при цьому першість тримають три країни, знамениті своїми водами - Грузія, Франція і Італія (більше 80% імпорту).

Географічна структура імпорту води мінеральної, газованої з додаванням цукру в розрізі країн представлений в таблиці 2.7.

Таблиця 2.6

Імпорту України води мінеральної, газованої без додавання цукру в розрізі країн, млн. дол.

№	Країна	2015	2016	2017	Частка
1	Грузія	33,5	35,5	47,1	51,3%
2	Франція	24,3	20,3	18,4	20,0%
3	Італія	9,2	10,4	9,2	10,0%
4	Арменія	4,4	4	5,3	5,8%
5	Словенія	2,5	2,5	3,2	3,5%
6	Білорусь	0,568	0,756	1,2	1,3%
7	Германія	0,796	0,767	1,2	1,3%
8	Австрія	0,636	0,601	0,724	0,8%
9	Фінляндія	0,402	0,445	0,571	0,6%
10	Словакія	0,625	0,419	0,562	0,6%
Інші	5,073	4,212	4,443	4,8%	
Загалом	82	79,9	91,9	100%	

Джерело [43]

Таблиця 2.7

Імпорту води мінеральної, газованої з додаванням цукру в розрізі країн, млн. дол.

№	Країна	2015	2016	2017	Частка
1	Нідерланди	10,5	17,3	19,4	13,6%
2	Південна Корея	14,7	15,6	19,3	13,5%

3	Швейцарія	11,7	13,2	16,3	11,4%
4	Казахстан	10,7	14	14	9,8%
5	Білорусь	12,1	13,9	13,6	9,5%
6	Германія	9,2	9,7	11,6	8,1%
7	Австрія	6,3	7,9	8,8	6,2%
8	Грузія	2,9	2,9	6	4,2%
9	США	1,6	2,4	4,6	3,2%
10	Бельгія	1,1	1,9	4,1	2,9%
Інші		21,2	20,2	25,3	17,7%
Загалом		102	119	143	100%

Джерело [43]

На частку перших 10 країн припадає стабільно більше 80% закупок, в трійці лідерів же спостерігаються зміни. У 2017 році Білорусь «випала» з топ-3, поступившись місцем Швейцарії.

Розвиток ринку безалкогольної продукції супроводжується зростанням частки експорту.

2.2 Аналіз показників фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» — корпорація з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. Також добре налагоджені й інші види діяльності — сільськогосподарське виробництво, переробка використуваних пляшок PETF та виробництво сухих пивних гранул. Сьогодні корпорація включає 10 підприємств у різних регіонах України. Окрім цього, компанія має дозволи на гуртову та роздрібну торгівлю напоями, діяльність транспортних агентств.

Структура корпорації «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність. Корпорація «Оболонь» об'єднує 10 виробничих підприємств по всій Україні, на яких працює близько 6 тисяч людей:

- Головне підприємство – ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (Київська область, м. Київ). Основний напрям діяльності – виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води, сушка пивної дробини;
- Відокремлені цехи – виробничий комплекс ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у Кіровоградській обл. (м. Олександрія), яке здійснює виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, переробку ПЕТф-тари, виробництво бандажної стрічки та ПЕТф-преформ; солодовий завод ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у Хмельницькій обл. (сmt. Чемерівці), який здійснює виробництво солоду;
- Дочірні підприємства – ТОВ «ПИВОВАРНЯ ЗІБЕРТА» (Київська область, м. Фастів), яке здійснює виробництво пива, квасу, безалкогольних напоїв; ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» (Хмельницька область, м. Красилів), яке здійснює виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральних вод;
- Підприємства з корпоративними правами: ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» (Сумська область, м. Охтирка), яке здійснює виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду, мінеральної води; ПрАТ «Бершадський комбінат» (Вінницька область, м. Бершадь), яке здійснює виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв; ПрАТ «Дятьківці» (Івано-Франківська область, м. Коломия), яке здійснює виробництво снєків; ПрАТ «Севастопольський завод напоїв» (Крим, м. Севастополь) яке здійснює виробництво безалкогольних напоїв, мінеральної води [44].

Для аналізу й оцінки фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» та його балансу, представлені основні показники його балансу у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка активів ПрАТ «Оболонь» за 2013-2017 рр.

Показники	2013,	2014		2015		2016		2017	
	тис. грн.	тис. грн.	у % до 2013 р.	тис. грн.	у % до 2014 р.	тис. грн.	у % до 2015 р.	тис. грн.	у % до 2016 р.
Необоротні активи	2136407	1835103	86%	1726793	94%	5474679	317%	5216689	95%
Нематеріальні активи	15858	36191	228%	31005	86%	9810	32%	8337	85%

Незавершені капітальні інвестиції	142490	44188	31%	31946	72%	24363	76%	48455	199%
Основні засоби	1906459	1616822	85%	1513961	94%	5421561	358%	5141361	95%
Довгострокові фінансові інвестиції	57028	75319	132%	87349	116%	-	-	-	-
Інші фінансові інвестиції	9714	60828	626%	60828	100%	18931	31%	18522	98%
Довгострокова дебіторська заборгованість	178	69	39%	18	26%	-	-	-	-
Відстрочені податкові активи	2221	1686	76%	1686	100%	-	-	-	-
Оборотні активи	1457144	1336087	92%	1482550	111%	1190125	80%	1664771	140%
Запаси	628675	690955	110%	898730	130%	881787	98%	750563	85%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	425901	273798	64%	375533	137%	169695	45%	297870	176%
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	-	-	-	-	-	35477	-	51466	145%
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	6468	28225	436%	11865	42%	39468	333%	71280	181%
Дебіторська заборгованість з податку на прибуток	-	26352	-	10773	41%	10414	97%	8047	77%
Дебіторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	-	41605	-	53704	129%	-	0%	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	75658	104744	138%	92397	88%	9597	10%	430965	4491%
Гроші та їх еквіваленти	78227	182162	233%	43198	24%	48394	112%	46172	95%
Витрати майбутніх періодів	-	4544	-	2952	65%	-	0%	-	-
Інші оборотні активи	25689	10054	39%	4171	41%	5707	137%	16455	288%
Баланс	3595732	3171190	88%	3209343	101%	6664804	208%	6881460	103%

Складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Дані таблиці 2.8 свідчать, що за досліджуваний період в структурі активів ПрАТ «Оболонь» переважала частка основних засобів і виробничих запасів, які сумарно формувало від 2/3 до 3/4 вартості балансу протягом 2013-2017 рр. При цьому слід зазначити, що вартість основних виробничих фондів ПрАТ «Оболонь» протягом досліджуваного періоду зросла більше ніж у 2,5 рази, а обсяги виробничих запасів зросли лише на 20%, що вважаємо ознакою ефективного ведення бізнесу підприємством.

В структурі активів підприємства переважає група необоротних активів, і їх частка в загальній структурі балансу протягом 2016-2017 рр. суттєво зросла (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

Структура активів ПрАТ «Оболонь» за 2013-2017 рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013, %
Активи						
Необоротні активи	213640	1835103	172679	547467	521668	244%

	7		3	9	9	
Частка необоротних активів в структурі балансу	59%	58%	54%	82%	76%	-
Оборотні активи	145714 4	1336087	148255 0	119012 5	166477 1	114%
Частка оборотних активів в структурі балансу	41%	42%	46%	18%	24%	-
Баланс	359573 2	3171190	320934 3	666480 4	688146 0	191%

Складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Відповідно до даних табл. 2.9, протягом 2013-2017 рр. обсяги необоротних активів ПрАТ «Оболонь» зросли майже у 2,5 рази (переважно за рахунок щорічного зростання вартості основних засобів аналізованого підприємства), в той час як оборотних активів – лише на 14% (що відбулось внаслідок збільшення протягом 2015-2017 рр. обсягів виробничих запасів і всіх видів дебіторської заборгованості).

Що ж стосується показників структури пасивів балансу ПрАТ «Оболонь», то необхідно зазначити, що на її зміну протягом 2013-2017 рр. найбільш вагомо впливали такі процеси, як зростання вартості капіталу у дооцінках підприємства (станом на кінець 2017 року цей показник сягав майже 3 млрд. грн. порівняно з 33,6 млн. грн. за підсумками 2013 року), нарощення ним обсягів непокритих збитків (у 2017 році обсяг непокритих збитків ПрАТ «Оболонь» перевищив 500 млн. грн., хоча за підсумками 2013 року підприємство мало нерозподілений прибуток у розмірі трохи більше 1 млрд. грн.), а також активне залучення довгострокових банківських кредитів (якщо їх обсяг у 2013 році складав трохи менше 1 млрд. грн., то вже за підсумками 2017 року перевищив позначку 2 млрд. грн.).

Протягом 2013-2017 рр., окрім зазначених вище чинників, на структуру пасивів ПрАТ «Оболонь» також здійснювали вагомий вплив процеси зростання обсягів кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги (830,2 млн. грн. на кінець 2017 року проти 598,3 млн. грн. за підсумками 2013 року), нарощення обсягів короткострокового банківського кредитування (за

підсумками 2016 року підприємство залучило майже 2 млрд. грн. короткострокових банківських кредитів), а також зростання вартості довгострокових зобов'язань і забезпечень (окрім довгострокових банківських кредитів, ПрАТ «Оболонь» також стрімко наростило обсяги відстрочених податкових і інших довгострокових зобов'язань).

В цілому ж, обсяги довгострокових зобов'язань і забезпечень підприємства протягом 2013-2017 рр. зросли майже втричі, в той час як вартість власного капіталу зросла у 2,2 рази, а поточних зобов'язань – лише на 5%, що підтверджується даними табл. 2.10.

Відповідно до даних табл. 2.10, частка власного капіталу та довгострокових зобов'язань і забезпечень ПрАТ «Оболонь» в структурі пасивів балансу скоротилась відповідно з 31% до 10,4% за підсумками 2013-2015 рр., проте зросла з 10,4% до 36% і з 28,1% до 40% за період 2015-2017 рр.

При цьому слід зазначити, що маркером позитивних тенденцій діяльності кожного підприємства є зростання валюти балансу станом на кінець звітного періоду порівняно з відповідним значенням на початок періоду. Валюта балансу аналізованого підприємства суттєво зросла (на 91%) протягом 2013-2017 рр., що можна вважати ознакою ефективності фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь».

Крім того, критерієм ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства також прийнято вважати стабільне перевищення темпів зростання оборотних активів над темпами зростання необоротних активів і короткострокових зобов'язань.

Таблиця 2.10.

Структура пасивів ПрАТ «Оболонь» за 2013-2017 рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013, %
Пасиви						
Власний капітал	1103460	468919	333300	2318240	2495482	226%
Частка власного капіталу в загальній структурі балансу	31%	15%	10,4%	35%	36%	-

Довгострокові зобов'язання і забезпечення	951411	803035	901370	1236900	2786127	293%
Частка довгострокових зобов'язань і забезпечень в загальній структурі балансу	26%	25%	28,1%	19%	40%	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	1528834	1899236	1974673	3109664	1599851	105%
Частка поточних зобов'язань і забезпечень в загальній структурі балансу	43%	60%	61,5%	47%	23%	-
Баланс	3595732	3171190	3209343	6664804	6881460	191%

Складено автором за даними фінансової звітності підприємства

З одержаних даних видно, що оборотні активи ПрАТ «Оболонь» в цілому (за винятком окремих років) зростали щорічно повільнішими темпами, ніж необоротні активи і поточні зобов'язання.

Важливим проявом ефективної діяльності підприємства є також переважання дебіторської заборгованості над кредиторською в розмірах і темпах зростання. Дані засвідчують, що обсяги кредиторської заборгованості, хоча і не суттєво, проте переважають над обсягами дебіторської заборгованості як за обсягами, так і за темпами зростання протягом усього періоду 2013-2017 рр.

Насамкінець необхідно зазначити, що важливою у балансі є і відсутність непокритих збитків. Дані фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» свідчать, що підприємство мало нерозподілений прибуток лише впродовж 2013-2014 рр., а вже протягом 2015-2017 рр. почало формувати непокриті збитки у значних обсягах.

Таким чином, аналіз показників динаміки і структури балансу ПрАТ «Оболонь» свідчить, що діяльність підприємства протягом 2013-2017 рр. в цілому була ефективною і результативною, проте окремі процеси (такі, як накопичення непокритих збитків, довгострокових і короткострокових кредитів

банків) в майбутньому можуть спровокувати появу певних ризиків фінансово-господарської діяльності підприємства.

Розглянемо основні показники звітності про фінансові результати досліджуваного підприємства за 2013-2017 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11.

Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» за 2013-2017 рр.

Показники	2013 тис. грн.	2014		2015		2016		2017	
		тис. грн.	у % до 2013 року	тис. грн.	у % до 2014 року	тис. грн.	у % до 2015 року	тис. грн.	у % до 2016 року
Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	5521097	3189907	58%	3641996	114%	4310214	118%	4963232	115%
Собівартість реалізованої продукції	2501809	2028728	81%	2388394	118%	3290800	138%	3565168	108%
Валовий прибуток	1573460	1611179	10%	1253602	778%	1019414	81%	1398064	137%
Інші операційні доходи	309794	442476	143%	474740	107%	62589	13%	88488	141%
Адміністративні витрати	208730	189329	91%	178381	94%	285569	160%	296579	104%
Витрати на збут	860854	847429	98%	848865	100%	968802	114%	1111347	115%
Інші операційні витрати	383084	393263	103%	358335	91%	61663	17%	29144	47%
Фінансовий результат від операційної діяльності	430586	173634	40%	342761	197%	-234031	-68%	49482	-21%
Доходи від участі в капіталі	16500	6 8319	414%	1347	2%	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	3767	55105	1463%	63823	116%	8604	13%	97691	1135 %
Інші доходи	69027	196975	285%	467981	238%	-	-	430848	-
Фінансові витрати	177732	195268	110%	306245	157%	463655	151%	314744	68%
Втрати від участі в капіталі	14986	11814	79%	2508	21%	1060	42%	381	36%
Інші витрати	30473	802002	2632%	979390	122%	222030	23%	42861	19%
Фінансовий результат до оподаткування	296689	-575051	194%	-400102	70%	-910052	-227%	220797	-24%
Витрати (дохід) з податку на прибуток									
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	72811	-	-	-	-	24809	-	-44217	- 178%
Чистий прибуток	223878	-575051	-257%	-400102	70%	-885243	221%	176580	-20%

Складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Дані табл. 2.11 свідчать про те, що доходи від реалізації товарів, робіт, послуг ПрАТ «Оболонь» різко (на 42%) скоротились протягом 2013-2014 рр., проте стрімко зростали впродовж 2015-2017 рр. Слід зазначити, що внаслідок

стрімкого зростання протягом 2014-2017 рр. собівартості продукції, а також адміністративних витрат і витрат на збут досліджуване підприємство протягом 2014-2016 рр. отримувало чистий збиток, який досяг свого максимального значення у 2016 році (885 млн. грн.). Проте слід зазначити, що вже за підсумком 2017 року діяльність ПрАТ «Оболонь» забезпечила чистий прибуток у розмірі 176,5 млн. грн. (табл. 2.11).

Як свідчать дані табл. 2.11, протягом 2013-2017 рр. собівартість реалізованої продукції ПрАТ «Оболонь» зросла на 43%, адміністративні витрати зросли на 42%, витрати на збут – на 29%, а фінансові витрати – на 77%, інші витрати – на 41%, що призвело до збиткової діяльності аналізованого підприємства протягом 2014-2016 рр.

Для більш глибокого і детального аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства розрахуємо показники оцінки майнового стану, платоспроможності, ліквідності, ділової активності і рентабельності досліджуваного підприємства. В табл. 2.12 наведено розрахунки показників оцінки майнового стану ПрАТ «Оболонь» за 2013-2017 рр.

Таблиця 2.12.

Показники оцінки майнового стану ПрАТ «Оболонь» у 2013-2017 рр.

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2017/ 2013, абсолютне відхилення
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,51	0,55	0,59	0,54	0,56	0,05

Складено і розраховано автором на основі звітності про фінансовий стан підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.12, характерною рисою розвитку майнового комплексу ПрАТ «Оболонь» за досліджуваний період було поступове зростання зношеності основних фондів – за 2013-2017 рр. значення коефіцієнту зносу основних засобів зросло на 0,05, наблизившись таким чином до

показника 56%, що носить певні ризики для діяльності аналізованого підприємства. При цьому коефіцієнт оновлення основних засобів і коефіцієнт їх вибуття не були розраховані, оскільки відсутні дані Форми №5 досліджуваного підприємства.

Що ж стосується оцінки показників платоспроможності ПрАТ «Оболонь», то слід зазначити, що їх значення протягом 2016-2017 років переважно засвідчує більш ефективну діяльність підприємства, аніж за 2013-2015 рр. (табл. 2.13).

Розрахунки, наведені в таблиці 2.13, свідчать про наявність проблем платоспроможності ПрАТ «Оболонь». Так, в силу стрімкого зменшення обсягів власного капіталу підприємства у 2015 році (коли його вартість набула мінімального рівня за весь період дослідження, і сягала всього 33,3 млн. грн.), коефіцієнти платоспроможності і маневреності власного капіталу ПрАТ «Оболонь» набули критично низького значення (відповідно 0,104 і -1,48), а коефіцієнт фінансування зріс до максимального за період 2013-2017 рр. значення 8,63.

До того ж, динаміка показників коефіцієнту автономії і фінансування протягом 2013-2015 рр. свідчить про зростання залежності ПрАТ «Оболонь» від зовнішніх кредитних ресурсів, яка поступово почала знижуватися протягом 2016-2017 рр.

Таблиця 2.13.

Показники платоспроможності ПрАТ «Оболонь» у 2013-2017 рр.

Показники	Нормативні значення	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	2017/ 2013, абсолютне відхилення
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	> 0,5	0,31	0,15	0,104	0,35	0,36	0,06
Коефіцієнт фінансування	-	2,25	5,76	8,63	1,87	1,76	-0,49
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	> 0,1	-0,05	-0,42	-0,33	-1,61	0,04	0,09

Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,2 - 0,3	-0,06	-1,20	-1,48	-0,83	0,03	0,09
---	-----------	-------	-------	-------	-------	------	------

Складено і розраховано автором на основі звітності про фінансовий стан підприємства

Показники платоспроможності аналізованого підприємства в цілому поступово почали набувати більш позитивної динаміки, оскільки ПрАТ «Оболонь» за ці роки вдалося суттєво наростити обсяги власного капіталу – до рівня 2,3-2,4 млрд. грн.

Оцінка показників ліквідності ПрАТ «Оболонь» свідчить про наявність певних проблем ліквідності активів підприємства, оскільки значення всіх показників є нижчими за норматив (табл. 2.14). Як засвідчують дані фінансової звітності та проведені на їх основі розрахунки, коефіцієнт покриття протягом 2013-2016 рр. зменшував його значення (з 0,95 до 0,38), проте вже за підсумками 2017 року зріс до максимального значення за весь період дослідження і вперше за аналізований проміжок часу відповідав нормативу.

Дана ситуація пов'язана зі зростанням обсягів всіх видів дебіторської заборгованості ПрАТ «Оболонь», яке відбулося у 2017 році. Таким чином, за підсумком 2017 року поточні пасиви підприємства повністю покривались його поточними активами, тобто у випадку необхідності досліджуване підприємство могло розрахуватися за своїми зобов'язаннями після реалізації своїх оборотних активів у повній мірі.

Таблиця 2.14.

Показники ліквідності ПрАТ «Оболонь» у 2013-2017 рр.

Показники	Нормативн і значення	31.12 2013	31.12 2014	31.12 2015	31.12 2016	31.12 2017	2017/ 2013, абсолютне відхилення
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	1 – 2	0,95	0,70	0,75	0,38	1,04	0,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5 – 0,8	0,54	0,34	0,296	0,10	0,57	0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15 – 0,2	0,05	0,10	0,02	0,02	0,03	-0,02

Складено і розраховано автором на онові звітності про фінансовий стан підприємства

Коефіцієнт швидкої ліквідності також протягом 2013-2016 рр. зазнав стрімкого зменшення його значення, а вже станом на кінець 2017 року відповідав нормативу. Даний коефіцієнт показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена не тільки за рахунок грошових коштів, але й за рахунок очікуваних фінансових надходжень. На нашу думку, існуюча динаміка цього коефіцієнту є своєрідним індикатором наявності проблем ліквідності поточних активів ПрАТ «Оболонь».

Що ж стосується коефіцієнта абсолютної ліквідності, то слід зазначити, що його поступове зниження з позначки 0,10 у 2014 році до 0,02 у 2016 році є зовнішньою ознакою зменшення платоспроможності ПрАТ «Оболонь», оскільки нормативне значення цього показника коливається в межах 0,15-0,2. Зазначимо, що даний показник для досліджуваного підприємства є значно нижчим за норматив, що свідчить про наявність проблем ліквідності його активів.

Аналіз показників ділової активності досліджуваного підприємства наведено в таблиці 2.15.

Як свідчать дані табл. 2.15, коефіцієнт оборотності активів за досліджуваний період скоротився на 0,85: якщо у 2013 р. він склав 1,58, то за підсумками 2017 р. – лише 0,73.

Таблиця 2.15.

Показники ділової активності ПрАТ «Оболонь» у 2013-2017 рр.

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2017/2013, абсолютне відхилення
Коефіцієнт оборотності активів	1,58	0,94	1,14	0,87	0,73	-0,85
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	23,16	19,11	13,87	15,65	33,97	10,81
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	21,74	25,97	35,74	50,15	44,15	22,41

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	2,90	1,81	2,33	1,24	0,94	-1,96
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,46	4,06	9,08	3,67	2,06	-3,40

Складено і розраховано автором на онові звітності про фінансовий стан підприємства

Слід відмітити, що даний коефіцієнт є одним із найважливіших показників ефективності використання капіталу і вказує на швидкість його переходу зі стадії виробничих запасів у готову продукцію та швидкість перетворення продукції у безпосередньо грошову форму. Враховуючи це, можна стверджувати, що така динаміка свідчить про низьку ефективність використання активів ПрАТ «Оболонь».

Важливою складовою оцінки ділової активності підприємств є аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованостей. Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ПрАТ «Оболонь» в динаміці зростає із 21,7 у 2013 р. до 44,1 у 2017 р., що на нашу думку є індикатором підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю підприємства, оскільки оборотність дебіторської заборгованості має тенденцію до зростання.

Разом з тим, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ПрАТ «Оболонь» в динаміці зростає із 23,1 у 2013 р. до 33,9 у 2017 р. Це є маркером ефективності діяльності аналізованого підприємства, оскільки зростала швидкість погашення заборгованості досліджуваного підприємства за аналізований період.

Зауважимо, що показники фондовіддачі ПрАТ «Оболонь» протягом 2015-2017 років зазнали різкого зменшення їх значення і у 2017 році порівняно з 2013 роком зменшилися на 1,96. Це відображає той факт, що на фоні існуючих проблем підприємства, ефективність використання його основних фондів є відносно невисокою і має тенденцію до зниження.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу ПрАТ «Оболонь» також демонструє стабільно спадну тенденцію протягом 2015-2017 рр., і знижується більш як у 2 рази у 2017 році порівняно з 2013 роком. Таким чином, аналіз

показників ділової активності ПрАТ «Оболонь» свідчить про наявність певних проблем фінансово-господарської діяльності протягом 2013-2017 рр.

Оцінка показників рентабельності досліджуваного підприємства наведена в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16.

Показники рентабельності ПрАТ «Оболонь» у 2013-2017 рр.

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2017/2013, абсолютне відхилення
Коефіцієнт рентабельності активів	0,06	-0,17	-0,13	-0,18	0,03	-0,04
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,22	-0,73	-0,997	-0,75	0,07	-0,15
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,04	-0,18	-0,11	-0,21	0,04	0,00
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,09	-0,28	-0,17	-0,27	0,05	-0,04

Складено і розраховано автором на основі звітності про фінансовий стан підприємства

Із розрахунків, наведених в таблиці 2.16, видно, що показники рентабельності ПрАТ «Оболонь» змінювалися подібно до показників ділової активності – їх значення активно скорочувалось зростало протягом 2013-2015 рр., і почало поступово зростати протягом 2015-2017 рр. Це засвідчує необхідність вжиття заходів щодо скорочення собівартості й операційних витрат підприємства в його збутовій діяльності.

Таблиця 2.17.

Оцінка фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь»

Назва коефіцієнтів	2013	2014	2015	2016	2017	Оптимальне значення
Коефіцієнт автономії	0,19	0,25	0,27	0,29	0,32	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	0,81	0,74	0,72	0,71	0,68	<2,0

Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,61	0,79	0,70	0,72	0,69	> 0,4
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	-0,97	-0,13	-0,34	-0,42	-0,47	>0,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,24	0,35	0,37	0,39	0,38	>1,0
Коефіцієнт фінансового ризику	4,15	0,001	2,70	0,6	0,56	<0,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-1,57	-1,27	-0,89	-0,52	-0,48	>0,1
Коефіцієнт співвідношення реальн. активів і варт. майна	0,55	0,74	0,74	0,62	0,51	>0,5
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,76	0,49	0,71	0,62	0,7	>0,5
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,23	0,50	0,28	0,32	0,41	<0,2
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	3,54	2,59	2,27	2,51	2,63	>0,5

Аналізуючи дані можна сказати, що коефіцієнт маневреності власного капіталу ми маємо $>0,4$, це є позитивним явищем, коефіцієнт фінансової стійкості за аналізовані роки не більше оптимального значення, це є негативним явищем для підприємства, коефіцієнт фінансового ризику у 2013 році був великий 4,15 це значно перевищує оптимальне значення, у 2014 він значно знизився до 0,001, але у 2015 році знову зріс до 2,7.

ПрАТ «Оболонь» має необхідну продукцію у привабливих галузях, що приносять прибуток, баланс у видах продукції, що розвиваються та згасають є присутнім, головний напрямок ПрАТ «Оболонь» - виробництво пива, достатньо прибутковий і є перспективним завдяки своїм розмірам та збалансованості продукції ПрАТ «Оболонь» її портфель в змозі згладити сезонні й інші коливання бізнесу.

ПрАТ «Оболонь» дійсно потребує таку кількість продукції, але потрібно скоротити реалізацію мінеральної води та кошти спрямувати на розвиток безалкогольних, слабоалкогольних напоїв та розширення частки ринку пива.

Характеризуючи особливості експортної діяльності досліджуваного підприємства, слід зазначити, що основними ринками збуту продукції ПрАТ «Оболонь» є країни СНД. При цьому так звана "експортна блокада", ініційована Російською Федерацією у 2015 році, призвела до економічних втрат аналізованого підприємства.

Як видно із таблиці 2.18, основною товарною групою експорту підприємства є безалкогольні напої, обсяг експорту яких за 2013-2017 рр. зріс на 40% (зокрема за рахунок зростання продажів напою "Живчик" у Молдову та Білорусь). Крім того, на 17% протягом аналізованого періоду зріс обсяг експорту мінеральних вод.

Таблиця 2.18.

Динаміка експорту ПрАТ "Оболонь" за видами продукції за 2013-2017 рр.,

тис. грн.

Вид продукції	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Слабоалкогольні напої	339881	328120	261605	208569	190720
Безалкогольні напої	448163	497620	585802	549840	626960
Мінеральні води	208567	154241	227765	209520	245080

Джерело: Складено автором на основі даних про експортну діяльність підприємства

Таблиця 2.19

Географічна структура експорту ПрАТ «Оболонь» за 2016-2017рр.

2016		2017	
Країна	млн. дол. США	Країна	млн. дол. США
Азербайджан	772,4	Азербайджан	116,4
Білорусь	1655,2	Білорусь	117,5
Молдова	4092	Молдова	163,6
Росія	1082,2	Гана	35,4
Литва	145,5	Африка	35,8
Німеччина	553,7	Німеччина	7,9
Польща	477,8	Польща	56,6
Грузія	1159,4	Грузія	93,2
США	385,8	Китай	27,1

Відповідно до даних табл. 2.19, майже 90% експорту безалкогольних напоїв припадало на країни СНД. В 2016 році лідерами є такі країни як Білорусь, Грузія та Росія. В 2017 році- Молдова, Білорусь, Азербайджан.

Слід також відзначити, що на зовнішні ринки традиційно відправляється більш якісна, преміальна продукція. Ця тенденція зберігається в період низького попиту на соки та інші напої в Україні, коли виробники намагаються переорієнтуватися на зовнішні ринки.

2.3 Оцінка конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на національному та на світовому ринку безалкогольної продукції

Ключові фактори успіху - це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями, а також однієї фірми галузі над іншою.

Серед ключових факторів успіху ПрАТ «Оболонь» можна виділити:

1. Фактори, засновані на науково-технічних перевагах: використання нового обладнання, нових елементів технології; перехід з механізованих на автоматизовані технологічні процеси.

2. Фактори, засновані на особливостях організації виробництва: значне покращення якості пива; збільшення та вдосконалення асортименту; фасовка продукції в якісну та яскраву упаковку; зниження витрат на виробництво через краще використання виробничих потужностей і площ, краще використання матеріальних ресурсів, заміну сировини (виробництва пива з пшениці), поліпшення організації транспортування та зберігання виробів, усунення повторної переробки і браку.

3. Фактори, засновані на маркетингу: створення підприємствами власної розподільчої мережі; покращення сервісу; поліпшення внутрішньогалузевого та

міжгалузевого кооперування, оптової торгівлі; останнім напрямком у маркетингу з'явилась програма на "Оболоні", допомоги приватним підприємцям в створенні власних пивних барів, тобто якщо цей підприємець буде реалізовувати пиво тільки даної марки, то підприємство забезпечує його всім необхідним устаткуванням для створення бару, забезпечення роздрібних пунктів продажу холодильними установками з фірмовими знаками.

4. Володіння знаннями та досвідом конкурентної боротьби.

5. Фактори, засновані на організації та управлінні: застосування автоматизованої інформаційної системи; вдосконалення системи управління якістю; підвищення кваліфікації працівників та впровадження дієвої системи мотивації; формування ефективної управлінської команди.

Важливими чинниками конкурентної боротьби є динаміка та рентабельність ринку.

Структура ринку безалкогольної продукції України (Рис.1): більше 91% займає продукція мінеральної та газованої солодкої води. Інші показники припадають на квас та інші напої. Найбільшими представниками українського ринку газованої солодкої води являються лідери виробництва «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», «Оболонь», «PepsiCo».

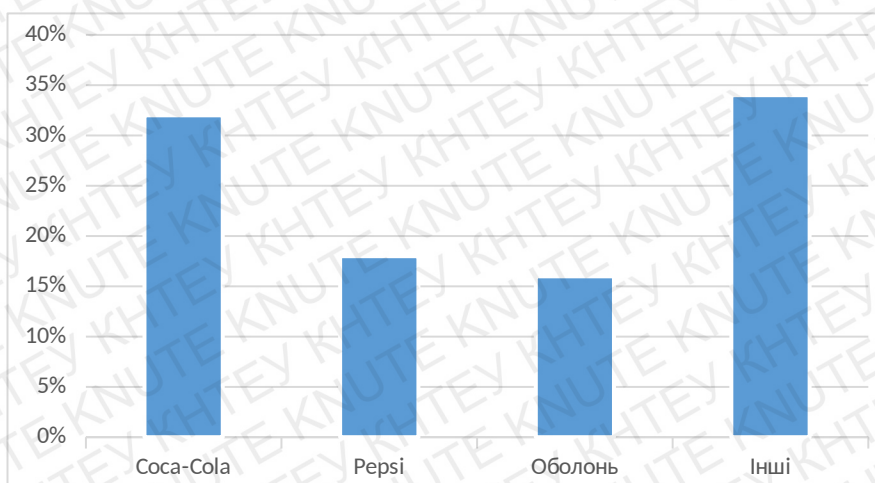


Рис. 2.1 Структура ринку безалкогольної продукції України

За останніми опублікованими даними (2017р.), Процентне співвідношення цих компаній виглядає наступним чином: «Coca-Cola» утримує 31,9% ринку, «Pepsi» - 18,4% і «Оболонь» - 15,8%.

The Coca-Cola Company - найбільша корпорація і світовий лідер за багатьма показниками. Під цією маркою об'єднується близько 450 брендів (це понад 2800 напоїв), багато з яких є лідерами солодких негазованих напоїв. Асортимент безалкогольної продукції, яку пропонує компанія «Coca-Cola», включає наступні напої: «Coca-Cola», «Sprite», «Fanta», води «BonAqua», «Schweppes», холодний чай «Nestea», енергетичні напої «Burn», «Gladiator» та ін. Компанії постійно займається оновленням лінійки відповідно до трендами часу.

PepsiCo - один з найстаріших конкурент Coca-cola. Тут ми також можемо побачити лінійку альтернативну трійку («Pepsi», «7up», «Mirinda»), холодний чай («Lipton Ice Tea») і енергетичний напій («Adrenalin Rush»). Позиціонування та шляхи просування практично не відрізняються від Coca-cola: орієнтація на активних і творчих молодих людей.

ПрАТ «Оболонь» - вітчизняний виробник, який утримується на ринку завдяки роботі з незаповненими нішами: старшим поколінням і дітьми.

Ефективність управління підприємством забезпечується єдністю внутрішнього середовища підприємства і зовнішніх факторів, які його стосуються. Внутрішнє середовище підприємства є саме тією сферою, яка піддається найбільш активному регулюванню з боку самого промислового підприємства, тому управління цими факторами уявляється найбільш важливим для забезпечення міцних конкурентних позицій підприємства.

З точки зору системного підходу структурованість внутрішніх факторів досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством певною мірою визначає структуру його зовнішніх факторів.

Таблиця 2.20

Оцінки конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» за 2013-2017рр.

Показник	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Технічний рівень виробництва (0, 20)					
Коефіцієнт фондоозброєності	52,59	69,04	68,11	69,85	72,14
Коефіцієнт фондовіддачі	8,53	3,01	8,31	8,28	8,63
Коефіцієнт придатності основних фондів	0,64	0,60	0,58	0,61	0,64
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0, 20	0,07	0,10	0,15	0,18
Фінансово-інвестиційна діяльність (0, 20)					
Коефіцієнт капіталовіддачі	0,26	0,05	0,14	0,18	0,25
Рентабельність власного капіталу	0,33	0,06	0, 20	0,29	0,32
Коефіцієнт автономії	0,83	0,79	0,76	0,8	0,84
Фінансовий леверидж	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02
Збутова діяльність (0,15)					
Рентабельність реалізації	0,11	0,05	0,07	0,09	0,12
Доля експорту	0,65	0,74	0,78	0,77	0,81
Динаміка реалізації	1,1	1,4	1,6	1,7	1,7
Оборотність дебіторської заборгованості	7,3	8,5	8,8	8,9	9,2
Інноваційна діяльність (0,25)					
Динаміка інноваційних витрат	0, 20	0,28	0,33	0,35	0,39
Інноваційна активність	0,12	0,16	0,16	0,18	0,17
Рівень автоматизації виробництва	0,70	0,76	0,78	0,79	0,79
Частка реалізованої інноваційної продукції в обсязі реалізованої	-	0,02	0,02	0,3	0,3
Коефіцієнт впровадження інновацій	0,04	0,08	0,08	0,7	0,8
Виробнича діяльність (0, 20)					
Матеріалоемкість	0,56	0,75	0,73	0,77	0,75
Рівень постійних витрат у виробничій собівартості	0,09	0,14	0,07	0,13	0,15
Темп зміни продуктивності праці	12,5	52,4	65,3	71,2	74,6
Показник зниження собівартості	0,70	0,86	0,78	0,8	0,83
Зарплатовіддача	8,25	10,28	10,53	9,41	10,65
Інтегральна оцінка конкурентної переваги підприємства	6,4	7,9	8,2	8,3	8,4

Запропонований методичний підхід дозволяють провести оцінювання достатності параметрів конкурентної переваги, на підставі результатів якої можливим є прийняття оперативних рішень щодо стратегії подальшого розвитку підприємства та формування стійкої конкурентної позиції. (Таблица 2.20)

Лише в інтегральному урахуванні всіх факторів і параметрів, що формують конкурентну перевагу можлива точна діагностика ситуації і розробка стратегічних кроків розвитку даного підприємства за загальними характеристиками: ємність ринку, характеристика ринкової кон'юнктури, напрями розвитку ринку, кількість конкурентів, ступінь диференціації продукту, бар'єри "входу" ринку, стратегії конкурентів.

Перейдемо до оцінки факторів макросередовища ПрАТ «Оболонь», таких як економічне, політичне, географічне, соціально-культурне середовище та ринкові, технологічні, міжнародні фактори. Як відомо, аналіз факторів макросередовища проводиться для визначення ринкових можливостей підприємства.

Оцінка стану зовнішнього середовища підприємства проводиться для того, щоб керівництво змогло підготувати набір управлінських прийомів, що запобігають негативному впливу зовнішнього середовища або здатні послабити дію негативних факторів на діяльність ПрАТ «Оболонь».

Згрупуємо аналітичні дані оцінки макросередовища підприємства в таблиці 2.1, а характеристику сильних та слабких сторін - в таблиці 2.22.

Оцінка факторів макросередовища, що безпосередньо впливають на господарську діяльність ПрАТ «Оболонь», а також врахування компонентів внутрішнього середовища дозволяє рекомендувати такі управлінські дії стратегічного характеру:

1. Продовжувати дотримуватись наміченого курсу інвестиційної політики, поліпшувати інвестиційний клімат, мати в наявності кредитні ресурси, нейтралізувати таким чином вплив дії інфляційних факторів.

Таблиця 2.21

Аналіз макросередовища

Загрози	Можливості
1	2
Економічне середовище:	
Підвищення інфляції спричинить падіння	Економічна підтримка галузі (податкові

попиту Негативні зміни в системі оподаткування можуть скоротити прибутки фірми Підвищення облікової ставки, що спричинить підвищення банківського %	пільги) Інвестиції у галузь
Політичне середовище:	
Загрози	Можливості
1	2
Нестабільність уряду, що призведе до нестабільності у законодавстві Державна політика приватизації Зниження рівня економічної свободи	Підвищення рівню протекціонізму Уряд - як замовник продукції
Географічне середовище:	
Розвиток монополій	Виникнення нових галузей або розвиток вже існуючих галузей
Соціально-культурне середовище:	
Підвищення вимог споживачів до технологічності продукції Підвищення вимог до науково-технічного рівня виробництва	Розробка нових технологій Збільшення фінансування урядом науково-дослідних інститутів
Тенденції ресурсного забезпечення:	
Закінчення ресурсного запасу країни Скорочення імпорту чи підвищення цін на імпортовану сировину	Відкриття нових джерел природних ресурсів на Україні та їх розробка Збільшення імпорту чи зниження цін на імпортовану сировину
Демографічні тенденції:	
Зменшення кількості потенційних споживачів Зменшення наявної потенційної кількості робочої сили Зниження кваліфікації робочої сили	Збільшення кількості потенційних споживачів Збільшення наявної потенційної кількості робочої сили Підвищення кваліфікації робочої сили
Міжнародне середовище:	
Валютний курс Укладання митних угод із іншими країнами може призвести до посилення конкуренції на ринку із-за імпорту конкурентоспроможних товарів	Зміцнення економічного становища призведе до привабливості експорту Митні союзи із найближчим зарубіжжям призведуть до можливості експортувати товари

2. Поводити дії щодо суворого добробуту та розстановки управлінських та промислових кадрів, оскільки на ринку спостерігається значний дисбаланс між пропозицією та попитом.

3. Продовжувати випуск якісної продукції з орієнтацією на різні верстви населення з різними споживчими та ціновими характеристиками.

Характеристика сильних та слабких сторін ПрАТ «Оболонь»

Сфера діяльності	Сильні сторони загроз (S)	Слабкі сторони загроз (W)
1	2	3
Маркетинг, Продукція, бренди.	Сильні ринкові позиції; постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів; диференціація виробів; підтримка та розвиток іміджу.	Постійні атаки з боку ключових конкурентів; інколи просліджується необґрунтована, невдала диверсифікація.
Виробництво, інновації	Значні виробничі потужності (нова 110-тисячна лінія розливу пива, нові ЦКТ); можливість економити на масштабах виробництва.	Розміри виробництва надто великі, може виникнути "хвороба великої компанії", не розроблена ресурсозберігаюча стратегія
Фінанси	Висока рентабельність прибутковість; достатні фінансові ресурси; фінансова стабільність; можливість зниження витрат.	
Організація, управління	Чітко сформовані стратегії; високий рівень управління, ефективні засоби контролю творчий підхід у менеджменті; здатність реалізовувати навички персоналу.	
Кадри	Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу; досвід діяльності.	Інколи проявляється неефективна система стимулювання праці.

Далі доцільно дослідити методику проведення стратегічного аналізу діяльності ПрАТ «Оболонь», тобто скласти матрицю "Мак Кінсі-Дженерал-Електрик" та таблиці фаз життєвого циклу та конкурентного статусу на основі продукції.

Для побудови матриці GE/McKinsey для ПрАТ «Оболонь» виділимо 4 господарських підрозділи:

1. Пиво;
2. Мінеральна вода (МВ);
3. Безалкогольні (б/а) напої (БАН);
4. Слабоалкогольні (с/а) напої (САН);

Визначимо привабливість ринку для кожного господарського підрозділу.

Розглянемо Таблицю 2.23 «Індикатори ринкової привабливості ПрАТ «Оболонь» та таблицю 2.24 «Сильні сторони ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.23

«Індикатори ринкової привабливості ПрАТ «Оболонь»

№ п/п	Індикатори ринкової привабливості (Y)	Пиво	МВ	БАН	САН
1	Темп зростання, %	7	3	8	9
2	Диференціація продукції	9	3	8	9
3	Особливості конкуренції	10	4	9	8
4	Норма прибутку	10	6	8	8
5	Цінності споживачів	8	6	10	9
6	Відданість торговій марці	9	4	8	8
	Всього	53	26	51	51

Таблиця 2.24

«Сильні сторони ПрАТ «Оболонь»

№ п/п	Сильні сторони підприємства (X)	Пиво	МВ	БАН	САН
1	Частка ринку	8	2	5	8
2	Зростання частки ринку	7	2	5	6
3	Дистриб'юторська мережа	6	3	5	7
4	Ефективність збуту	7	3	6	6
5	Кваліфікація персоналу	8	5	6	7
6	Прихильність споживачів	10	2	5	8
7	Технологічні переваги	9	3	5	6
8	Маркетингові переваги	9	2	5	5
9	Гнучкість політики	7	2	3	7
	Всього	71	24	45	60

На основі даних ПрАТ «Оболонь» побудуємо матрицю GE/McKinsey, де

- 1 - Пиво;
- 2 - Мінеральна вода;
- 3 - Безалкогольні (б/а) напої;
- 4 - Слабоалкогольні (с/а) напої;



Рис.2.2 «Матриця GE/McKinsey» ПрАТ «Оболонь»

За матрицею "Мак Кінсі - Дженерал-Електрик" можна зробити такі висновки та пропозиції для кожного із видів продукції ПрАТ "Оболонь":

- пиво та слабоалкогольні напої мають високі позиції та відносяться до переможців №1, характеризуються високою привабливістю ринку і сильним конкурентним статусом, тобто мають лідерські позиції, доцільно буде впроваджувати щодо цих сегментів стратегії розвитку та підтримки конкурентних позицій за рахунок пріоритетного інвестування;

- безалкогольні напої мають високу привабливість ринку та середній конкурентний статус, тобто не є лідируючими, але і не відстають (переможець №2), стратегічними завданнями при цьому мають бути чітке розмежування сильних та слабких сторін продукції, здійснення цільового інвестування для одержання максимального прибутку, впровадження стратегій інтенсифікації зусиль та розвитку;

- мінеральна вода відноситься до категорії Переможений №1, тобто має середню привабливість ринків та низьку конкурентоспроможність, для цього сегменту доцільно буде впроваджувати стратегію зняття вершків та отримання прибутку хоч і мінімального, якщо ж ці стратегії не нададуть вдалого результату, то потрібно впроваджувати стратегію відходу з позиції аж до елімінації.

Провівши матричний портфельний аналіз, в загальному можна зробити висновок, що ПрАТ "Оболонь" має необхідну продукцію у привабливих галузях, що приносять прибуток, баланс у видах продукції, що розвиваються та згасають є присутнім, головний напрямок ПрАТ "Оболонь" – виробництво пива, достатньо прибутковий і є перспективним (адже в майбутньому перейде в стадію "дійної корови"), завдяки своїм розмірам та збалансованості продукції ПрАТ "Оболонь" її портфель в змозі згладити сезонні й інші коливання бізнесу, ПрАТ "Оболонь" дійсно потребує таку кількість продукції, але потрібно скоротити реалізацію мінеральної води та кошти спрямувати на розвиток безалкогольних, слабоалкогольних напоїв та розширення частки ринку пива.

Основним завданням введення в продаж продукції є диференціація продуктового ряду та досягнення задоволення потреб більшої кількості споживачів. Виробництво шампанського на ПрАТ „Оболонь” стане можливим лише за умов адекватної маркетингової підтримки та налагодженої системи дистрибуції. Так склалося, що з усіх виробників алкогольних напоїв саме виробники алкогольних, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв першими апробують на ринку новинки в галузі комунікаційних стратегій. Запуск нового елітного бренду супроводжуватиметься масовою рекламною підтримкою.

Таким чином, якщо всі ці заходи будуть втілені у життя і нова продукція ПрАТ „Оболонь” отримає гідну промоушн-підтримку. На даний момент для ПрАТ „Оболонь” одним із напрямків отримання додаткових конкурентних переваг та посилення своїх позицій на ринку є посилення контролю за каналом «постачання сировини – виробництво – збут продукції».

Більш конкурентоспроможним є пиво і слабоалкогольні напої. Таким чином, слід розробляти комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності мінеральної води та безалкогольних напоїв. За матрицею "Мак Кінсі-Дженерал-Електрик" можна зробити такі висновки та пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності для кожного із видів продукції ПрАТ «Оболонь»:

-пиво та слабоалкогольні напої мають високі позиції та відносяться до переможців №1, характеризуються високою привабливістю ринку і сильним конкурентним статусом, тобто мають лідерські позиції, доцільно буде впроваджувати щодо цих сегментів стратегії розвитку та підтримки конкурентних позицій за рахунок пріоритетного інвестування;

-безалкогольні напої мають високу привабливість ринку та середній конкурентний статус, тобто не є лідируючими, але і не відстають (переможець №2), стратегічними завданнями при цьому мають бути чітке розмежування сильних та слабких сторін продукції, здійснення цільового інвестування для одержання максимального прибутку, впровадження стратегій інтенсифікації зусиль та розвитку;

-мінеральна вода відноситься до категорії тих, що програють №1, тобто має середню привабливість ринків та низьку конкурентоспроможність, для цього сегменту доцільно буде впроваджувати стратегію зняття вершків та отримання прибутку хоч і мінімального, якщо ж ці стратегії не нададуть вдалого результату, то потрібно впроваджувати стратегію відходу з позиції аж до елімінації.

Таблиця 2.25

Конкурентоспроможність товарних груп ПрАТ «Оболонь» у 2017р.

Показник	Значення показника			
	Пиво	мін. вода	б/а напої	с/а напої
обсяг збуту	Значний	поступово скорочується	стабілізуючий	зростаючий
прибуток	Великий	повільно спаду	стабільний	зростаючий
кількість конкурентів	Велика	зменшується	зменшується	зростає
рівень витрат	відносно скорочуються	зростає	повільно зростає	високі, повільно скорочуються
цільова група споживачів	масовий ринок	консерватори	консерватори	масовий ринок
частка ринку	6,846	0,062	0,41	0,382
фаза життєвого циклу	Зрілість	спад	поступовий спад	зростання

Таким чином, для продукції пиво характерна фаза зрілості, для мінеральної води - фаза спаду, фаза зростання характеризує позицію слабоалкогольних напоїв, а поступовий спад характерний для продукції безалкогольні напої.

Отже, провівши аналіз продукції ПрАТ «Оболонь» за таблицями, можна зробити такі висновки щодо продуктового портфелю ПрАТ «Оболонь», який обумовлений стадією життєвого циклу і конкурентним положенням:

- продукція ПрАТ «Оболонь» знаходиться в основному на стадіях зростання зрілості та спаду; загальний грошовий потік позитивний, тому що сума готівки, що генерується зрілими чи старіючими видами продукції витрачається на розвиток зростаючих видів продукції;
- середньозважена норма прибутку на чисті активи по усіх видах продукції задовольняє цілям ПрАТ «Оболонь»;
- продуктовий портфель ПрАТ «Оболонь» має достатньо видів продукції (пиво та слабоалкогольні напої), що займають сильне та провідне місце, що свідчить про достатньо збалансований портфель. Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є його фінансова стійкість (стабільність).

Висновок до розділу 2

Світова тенденція споживання газованої води свідчить про спад попиту. Серед причин, що впливають на зміну попиту, виділяють інтенсивну пропаганду здорового способу життя та зростання цін через кризові явища. Дослідження тенденцій розвитку світового ринку безалкогольних напоїв показали, що станом на сьогодні виробництво безалкогольної продукції для внутрішнього ринку перевищує експорт в грошовому вираженні, при цьому після зниження в 2014-2016 роках (під впливом кризи та війни, як і на багатьох

інших ринках продуктів харчування), спостерігається поступове зростання, проте, на показники докризового 2014 року імпорту ще не вийшов. У натуральному вираженні імпорту води мінеральної та газованої без цукру багаторазово менше експорту, але висока вартість імпорту обумовлена тим, що в Україні поставляються переважно дорогі бренди води (в тому числі, в скляних пляшках), прилавкова ціна яких в рази вище української води в пластиковій упаковці. Розподіл імпорту більш рівномірний, ніж у випадку з експортом - і в натуральному, і в грошовому вираженні основна частка припадає на воду з вмістом цукру.

Крім того, аналіз експорту та імпорту дозволяє зробити висновок про те, що на них практично не позначилася війна з точки зору розвитку внутрішнього виробництва. Багато в чому це пов'язано з тим, що найбільші світові виробники води вже локалізовані в Україні, а імпортується, як було сказано вище, переважно вода середнього плюс і преміального цінних сегментів.

Здійснений аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «оболонь» показав, що за рахунок збільшення витрат за всіма елементами - збільшилася повна собівартість продукції, що є негативним показником для підприємства. У 2014 році витрати на 1 гривню виробленої продукції порівняно з 2013 роком зменшилися на 7,62 %, а у 2015 порівняно з 2014 вони зросли на 6,12 % за рахунок збільшення собівартості продукції на 13,16 %, коли вартість виробленої продукції зросла лише на 6,63 %.

Пошук резервів зниження рівня операційних витрат тісно пов'язана з процесом управління доходами, витратами і прибутком і вимагає комплексного підходу.

Найважливішим способом оптимізації витрат є пошук оптимального співвідношення між умовно-постійними та змінними витратами. Зниження трудомісткості продукції - найважливіший фактор підвищення продуктивності праці. Зростання продуктивності праці відбувається передовсім за рахунок зниження трудомісткості продукції, а саме за рахунок виконання

плану оргтехзаходів (упровадження досягнень науки і техніки, механізація та автоматизація виробничих процесів, удосконалення організації виробництва і праці). Оцінка конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на національному та зарубіжних ринках дозволили зробити висновок, що на даний момент, в категорії виробників безалкогольної продукції, ПрАТ Оболонь знаходиться серед лідерів на ринку України та охоплює відносно невелику частку світового ринку у галузі безалкогольних напоїв. Основними напрямками експорту є ринки Європи та Азії. Використовуючи сильні ринкові позиції в межах України, ПрАТ «Оболонь» може вступити в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також маючи значні виробничі потужності ПрАТ «Оболонь» може розширити виробництво. Привабливість для європейського споживача полягає у високій якості продукту при його відносно низькій вартості.

Найбільшу увагу слід приділити слабкостям і загрозам компанії, щоб вплив цих факторів не призвів до погіршення стану заводу.

Безалкогольні напої ПрАТ «Оболонь» мають високу привабливість на ринку України та середній конкурентний статус, тобто не є лідерами, але і не відстають, стратегічні завдання по підвищенню конкурентних якостей при цьому повинні мати чітке розмежування сильних та слабких сторін продукції, здійснення цільового інвестування для отримання максимального прибутку, впровадження стратегії інтенсифікації зусиль та розвитку;

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» НА СВІТОВОМУ РИНКУ БЕЗАЛКОГОЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ

3.1 Напрями підвищення конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на світовому ринку безалкогольної продукції

Розглянуто напрямки підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю товару ПрАТ «Оболонь», використовуючи дані аналітичного дослідження, проведеного в попередніх розділах та теоретичні навички. Насамперед важливим напрямком підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю товару ПрАТ «Оболонь» є вдосконалення

корпоративної стратегії, що передбачає вдосконалення стратегій відносно кожного виду продукції підприємств.

Після того як визначена загальна ідея розвитку підприємства, доцільно побудувати функціональні стратегії реалізації загальної ідеї. Для цього потрібно переписати всі проблеми та переваги, які є в ПрАТ «Оболонь», і вказати найбільш загальні рішення для них. Потім ці рішення деталізуються за функціональні напрямки: виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, організаційна культура та доводяться до кожного функціонального керівника.

Набір функціональних стратегій розвитку ПрАТ «Оболонь

У виробництві: забезпечення дотримання технічних стандартів виготовлення продукції високої якості проведення подальшого удосконалення, модернізації, модифікації технічного оснащення та підвищення загального рівня фондоозброєності праці.

У маркетингу: подальше удосконалення та посилення маркетингової політики, збільшення потужності маркетингової збутової політики, розширення каналів розподілу продукції та ринків збуту; вихід на нові сегменти ринку та на нові ринки; вдосконалення маркетингових комунікацій.

У фінансах: дотримання курсу стабільності основних фінансових показників та поступове збільшення прибутку та рентабельності. У кадрах забезпечення збереження раціонально підбраного та розставленого персоналу, випередження темпів приросту продуктивності праці над рівнем заробітної плати, налагодження більш досконалої системи стимулювання праці.

У кадрах: забезпечення збереження раціонально підбраного та розставленого персоналу, випередження темпів приросту продуктивності праці над рівнем заробітної плати, налагодження більш досконалої системи стимулювання праці.

В організаційній культурі: проводити роботу зі створення та застосування норм організаційної поведінки; підвищити готовність колективу до змін; переконати трудовий колектив працювати як єдина команда, що має

спільні цілі, досягнення яких призведе до задоволення потреб кожного працівника.

ПрАТ «Оболонь» має необхідну продукцію у привабливих галузях, що приносять прибуток, баланс у видах продукції, що розвиваються та згасають є присутнім, головний напрямок ПрАТ «Оболонь» — виробництво безалкогольних напоїв, достатньо прибутковий і є перспективним завдяки своїм розмірам та збалансованості продукції ПрАТ «Оболонь» її портфель в змозі згладити сезонні й інші коливання бізнесу.

ПрАТ «оболонь» дійсно потребує таку кількість продукції, але потрібно скоротити реалізацію мінеральної води та кошти спрямувати на розвиток безалкогольних та слабоалкогольних напоїв.

Означимо напрямки вдосконалення корпоративної стратегії, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства.

Отже, ПрАТ «Оболонь» найбільше використовує такі конкурентні стратегії:

- стратегію лідирування у витратах: єдине управління компанії дає ефект синергії (це сумуючий ефект, який полягає у тому, що при взаємодії двох або більше факторів їх дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді простої їх суми.) за рахунок економії на закупівлях, впровадження кращих технологій і розробок, а також перехресного ліцензування;
- стратегії диференціації: високий рівень постійного позиціонування кожної торгової марки, надання їй особливих характеристик (стимулювання збуту, реклама, унікальні акції, соціальні заходи, бренди мають свою легенду).

Запропонований підхід до розробки стратегії конкурентних напрямків подальшого розвитку дозволить ПрАТ «Оболонь» істотно зменшити час і вартість розробки стратегії розвитку. Крім того, за рахунок упорядкування та зменшення розмірності задач значно знизиться ймовірність помилок при прийнятті управлінських рішень.

Отже, при використанні даної моделі на підприємстві закладено конструктивні основи для розробки механізмів адаптивного управління підприємством за рахунок своєчасного та оперативного коригування стратегій.

Формування інноваційних конкурентних переваг на ПрАТ «Оболонь» стає можливим завдяки розвитку та інтеграції виробничої діяльності та підтримки всіх етапів життєвого циклу продукції. Така підтримка отримала назву PLM (Product Lifecycle Management) - управління життєвим циклом продукції.

Безперервна системна інформаційна підтримка життєвого циклу продукції передбачає управління виробничим ланцюгом створення виробу. У сучасних умовах підприємство повинно забезпечити автоматизацію всіх бізнес-процесів створення виробу (маркетинг, проектування, підготовка виробництва, виробництво, експлуатація) без значної зміни в перехідний період термінів підготовки до виробництва продукції та її собівартості.

Сучасна автоматизована інтегрована інформаційна система управління підприємством (ІС) повинна забезпечити комплексне виконання всіх завдань управління промисловим підприємством: від управління підприємством загалом до управління технологічними процесами за рахунок інформаційної інтеграції процесів. Реалізація даного підходу можлива на основі системної інформаційної підтримки виробничих процесів в межах єдиного інформаційного простору їх функціонування. Отже, саме цим пояснюється актуальність обраної тематики дослідження.

У вітчизняній практиці подібний питання тривалий час не приділяли належної уваги. Вкрай мало праць, пов'язаних з розглядом питань щодо побудови організаційно-економічної моделі інформаційної системи підприємства, зокрема підприємств ринку безалкогольних газованих напоїв в Україні.

Розробка організаційно-економічної моделі інформаційної системи підприємства, яка являє собою інформаційне сховище інформації, що

використовує всі підрозділи підприємства, ґрунтується на інформаційній базі даних про сировину та готову продукцію, матеріально-технічне, кадрове, технологічне забезпечення, бізнес-процеси, що дозволяє оперативно підтримувати виробничу діяльність всього підприємства з метою удосконалення управління підприємствами ринку безалкогольних газованих напоїв в Україні на основі підпоу щення ефективності інформаційного забезпечення.

Формуючи модель інтегрованої інформаційної системи промислового підприємства, необхідно знайти рішення, яке дозволяє ефективно працювати в єдиній інформаційній зоні, яка об'єднує всі існуючі інформаційні ресурси, процеси та дані, надає доступ всім учасникам, що забезпечує виконання виробничих процесів.

Створення єдиного інформаційного простору підприємства, інтеграція інформації є стратегічним завданням, яке необхідно ретельно планувати та послідовно здійснювати. Інтегрована система дозволить фахівцям і керівникам бачити всі основні ресурси, задіяні в процесі виробництва, і оптимально організувати спільну роботу колективу підприємства та суміжників. В межах загальної інформаційної середовища всі підрозділи отримують можливість працювати з єдиними довідниками; використання електронного документообігу дозволить економії ресурсів і уникнути дублювання та взаємної невідповідності даних. У результаті підвищується оперативність та якість підготовки виробництва, достовірність даних про його потреби.

Створення інформаційної системи розглянемо на прикладі ПрАТ «Оболонь». У дослідженні це підприємство ми розглянемо як найбільш характерне для підприємств ринку слабоалкогольних газованих напоїв в Україні з інформатизації.

Інтегрована інформаційна система підприємства представляє собою інформаційне сховище відомостей, створюваних та використаних всіма підрозділами та службами підприємства для підтримки виробничої діяльності.

Основними елементами запропонованої автором системи є інформаційна база даних про товари та інформаційну базу даних про технологічну середовище підприємства.

Використання ІС (інтегрованої інформаційної системи) ПрАТ «Оболонь» створить інформаційну структуру, що забезпечить підтримку виробничої діяльності. ІС забезпечить колективну роботу всього підприємства, концентровану на досягненні поставлених цілей. Інформацію, що циркулює в запропонованому ПрАТ «Оболонь» ІС, можна умовно розділити на три класи: дані про продукцію; дані про виконувані процеси; дані про ресурси, необхідні для виконання процесів створення виробів.

Основою ІС ПрАТ «Оболонь» стануть інтегровані бази даних про виріб та виробничій середовищі підприємства. Структура інтегрованої бази даних про виріб може бути класифікована за трьома ознаками:

- довідники - нормативні документи, що регламентують дані про товари;
- архів - дані про технологічні рішення, які раніше використовувались на підприємствах і не актуальні в конкретному момент;
- розробка - дані про товари, які перебувають на час у розробці, на одному з етапів виробничого процесу.

Інтегрована інформаційна система підприємства охоплює всі бізнес-процеси, що протікають в межах створення продукції, відповідно до потреб споживача. Процес інтеграції різних підсистем складний і вимагає всебічного охоплення виробничих процесів на всіх стадіях

Системи підтримки прийняття рішень (СППР) забезпечать розробку стратегій підприємства з урахуванням потреб ринку технічного рівня розвитку виробництва, наукових розробок; системи технічної підготовки виробництва (АСТПВ); забезпечать проектування виробів та технологічних процесів відповідно до вимог споживача; управління технологічними процесами (АСУТП) буде забезпечено необхідною інформацією для виробництва конкурентних продуктів, маркетингові інформаційні системи (МІС) забезпечать

реалізацію продукції та обслуговування споживача. Функції вищезазначених автоматизованих систем часто перекриваються. Всі перераховані вище системи можуть працювати автономно, що в практиці й відбувається.

Реалізація інтегрованої інформаційної системи для ПрАТ «Оболонь» можлива на підставі єдиного стандарту обміну даними між підсистемами, що забезпечують виробничі процеси на підприємстві. Єдина, стандартизована та зрозуміла для різних комп'ютерних підсистем модель виробу дозволяє забезпечити інформаційний обмін між виробничими підсистемами підприємства. Це веде до істотного скорочення різних конвертерів форматів між додатками.

Інтегрована інформаційна система будується як єдиний комплекс програмно-технічних та організаційних рішень, що охоплюють всі виробничі, технологічні, фінансові та господарські процеси та об'єднуючі всі підрозділи підприємства в єдиний інформаційний простір.

Система повинна мати відкриту модульну структуру. Це, по-перше, дозволить максимально ефективно виконувати весь спектр завдань, що стоять перед співробітниками ПрАТ.



Рис. 3.1. Структура інтегрованої системи ПрАТ «Оболонь»

«Оболонь», забезпечить гнучку настройку створеної системи залежно від умов та виду діяльності (переробка, транспортування та реалізація продукції). По-друге, оптимізуються витрати на впровадження цього рішення за рахунок етапної реалізації проекту та максимального використання вже існуючих інформаційних додатків та їх компонентів.

Завдання, які будуть вирішені в результаті створення сучасної інформаційної системи на ПрАТ «Оболонь», включає:

- об'єднання в єдиний інформаційний простір великої кількості територіально віддалених від об'єктів і підрозділів підприємства;
 - високошвидкісна передача по каналах зв'язку будь-яких видів інформаційних потоків;
 - підтримка діяльності всіх підрозділів та об'єктів ПрАТ «Оболонь»;
- автоматизація всіх технологічних та бізнес-процесів на ПрАТ «Оболонь», оперативний контроль та управління процесами виробництва, транспортування та збуту, взаєморозрахунків із споживачами та постачальниками, управління персоналом тощо;
- потужні засоби обробки та аналізу одержуваної інформації, розрахунку планової та фактичної собівартості продукції;
 - забезпечення необхідної безпеки та захисту інформаційних ресурсів ПрАТ «Оболонь».

Головним результатом впровадження інтегрованої інформаційної системи для ПрАТ «Оболонь» має з'явитися створення ефективної та дієвої механіки управління, що охоплює бізнес-процеси - фінансово-виробничі, технологічні, маркетингові, продажі тощо.

В результаті цього ПрАТ «Оболонь» вийде на якісно новий рівень планування своєї діяльності та розвитку управління інформаційним

потенціалом.

Щоб впровадити ефективну інтегровану інформаційну систему на ПрАТ «Оболонь», яка забезпечить зростання конкурентоспроможності, необхідно ретельно спланувати її створення, що дозволить:

- створити ІС, відповідну стратегію розвитку ПрАТ «Оболонь» та інформаційних технологій;
- орієнтувати проект з впровадження ІС на бізнес-результати, а не на термін його закінчення;
- краще враховувати при виборі, впровадженні та розвитку ІС підприємства потреб кінцевих користувачів ІС;
- ефективніше використовувати вже існуючу ІС;
- врахувати майбутні потреби розвитку господарської діяльності в інформаційних ресурсах - закладати можливості розвитку існуючої ІС та її інтеграції з майбутніми ІС.

Отже, для ПрАТ «Оболонь» рекомендуємо інтегровану ІС, реалізовану на базі комп'ютерних технологій та програмних засобів, орієнтована на підтримку бізнесу та підвищення конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства загалом.

Інформація в сучасних умовах стає стратегічним ресурсом, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. Тому промислове підприємство ми можемо зарахувати до «стратегічного класу», який рекомендується використовувати стратегію «центрального планування».

Для формування функціональної моделі інтегрованої інформаційної системи «як має бути» необхідно провести функціонально-інформаційний огляд виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» з метою визначення оптимальності процесів, розподілу ресурсів між функціями. Інформаційне обстеження не має жорсткого алгоритму проведення, можна вказати тільки основні етапи та їх доцільну послідовність. Аналіз

інформаційного забезпечення процесів підприємства необхідно починати з визначення завдань, що стоять перед підприємством, аналізу бізнес-процесів,

Виявлення варіантів поліпшення, оптимізації бізнес-процесів та їх автоматизації, призводить до скорочення витрат (часу, ресурсів, грошей), підвищенню якості, що в цілому призводить до підвищення конкурентоспроможності. Методика вдосконалення системи інформаційного забезпечення управління промисловим підприємством повинна ґрунтуватися на принципах аналізу та реінжинірингу бізнес-процесів (рис.2): збір інформації про підприємство; ідентифікація основних бізнес-процесів створення функціональної моделі бізнес-процесів підприємства; аналіз і можливий реінжиніринг бізнес-процесів підприємства.

Основний акцент при формуванні інтегрованої інформаційної системи для ПрАТ «Оболонь» здійснюється при формуванні інформаційної інфраструктури, в якій існуючі інформаційні системи об'єднуються та інтегруються, а там, де треба, доповнюються новими технологіями. Першим етапом удосконалення інформаційної інфраструктури є інвентаризація всіх наявних на підприємстві автоматизованих систем.

Пропонується такий алгоритм вдосконалення інформаційної системи для ПрАТ «Оболонь» і формування на базі існуючої ІС інтегрованої інформаційної системи (ІС):

аналіз існуючої на підприємстві ситуації та відповідності параметрів ІС завданням забезпечення виробничих процесів;

- розробка концепції ІС;
- розробка моделі ІС;
- розробка механізму впровадження моделі ІС;
- впровадження моделі ІС;

Промислова експлуатація ІС. Запропонований автором алгоритм механізму вдосконалення системи інформаційного забезпечення для ПрАТ «Оболонь» повинен мати ітераційний характер, зміни слід вносити порціями,

необхідно виділити пріоритетні завдання, які можуть дати очевидну віддачу, своєчасно коригувати та оновлювати план змін відповідно до виявлених обставин.

Внаслідок вдосконалення інформаційного забезпечення для ПрАТ «Оболонь» може знадобитися:

- заміна існуючих процесів;
- автоматизація існуючих бізнес-процесів;
- адаптація існуючих процесів до особливостей нових систем інформатизації, нових можливостей та нової інфраструктури підприємства;
- окремі виробничі поліпшення.

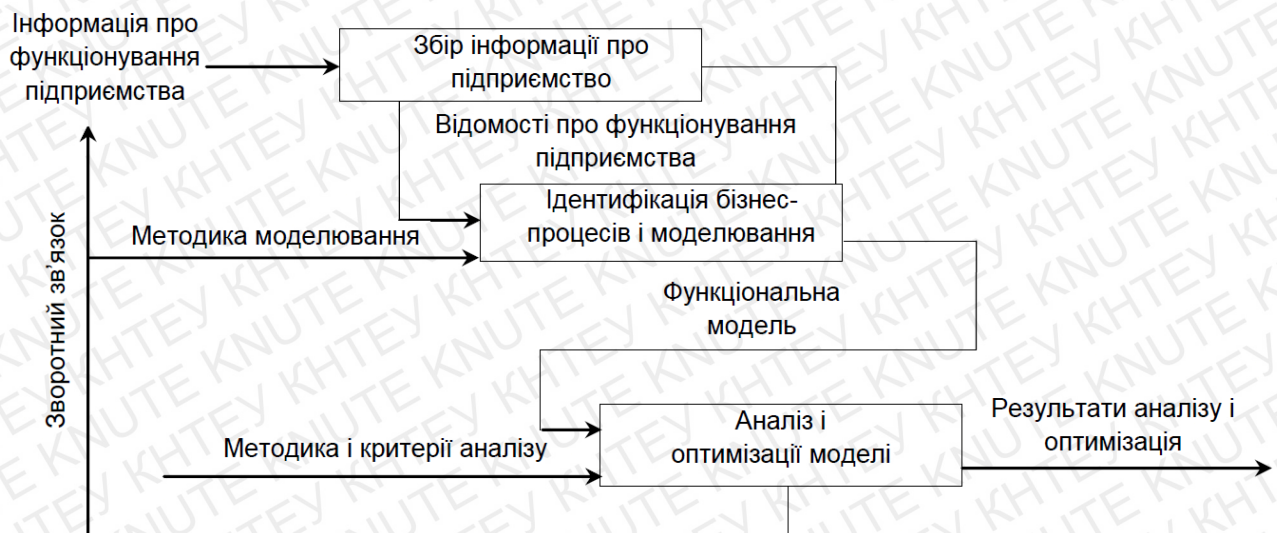


Рис. 3.2. Механізм удосконалення бізнес-процесів для ПрАТ «Оболонь»

Сутність такого підходу до автоматизації виробничої діяльності ПрАТ «Оболонь» полягає в такому:

Беручи до уваги стратегії підприємства, виокремлюйте бізнес-процеси, які вимагають якісного поліпшення.

Кожному виокремленому бізнес-процесу ставиться завдання автоматизації, що дозволяє підвищити ефективність роботи процесу.

Передбачуваний ефект від завдання автоматизації оцінюється заздалегідь і порівнюється з величиною витрат на її реалізацію.

Реорганізація та автоматизація бізнес-процесів підприємства.

Стратегії побудови інтегрованої інформаційної системи для ПрАТ «Оболонь» можна представити в вигляді двох етапів:

Автоматизація окремих процесів та уявлення про них даними в електронному вигляді відповідно до вимог єдиного інформаційного простору. Передбачається, що на цій стадії обмін даними між вихідними системами здійснює окремі файли.

Інтеграція в межах єдиного інформаційного простору автоматизованих процесів та належних їм даних у електронному вигляді. На цьому етапі взаємодія між учасниками виробничих процесів здійснюється за допомогою програмних засобів через єдиний комп'ютерний середовище.

Для ПрАТ «Оболонь» необхідна більш повна інтеграція систем, оскільки ця підприємство має більш складну взаємодію виробничих процесів. Інтеграція залежить від інформаційних потоків між системами та їх спрямованістю - в одну або в обидві сторони. Так, в окремих випадках достатньо односторонньої передачі, наприклад, складу виробів з систем управління інженерними даними в керуючу систему. В інших випадках потрібне двостороннє обмін, зокрема для запитів на зміну та повідомлення про їх введення.

Отже, запропонований концептуальний підхід до побудови інтегрованої інформаційної системи забезпечує безперервну підтримку виробничої діяльності підприємства, що концентрується на досягненні поставлених стратегічних та оперативних цілей за рахунок ефективного управління інформаційними ресурсами, завдяки перетворенню виробництва у

високоавтоматизований, інтегрований процес інформаційної взаємодії всіх його учасників. Реалізація принципу безперервного інформаційного супроводу виробничих процесів у інтегрованій інформаційній системі ПрАТ «Оболонь» призведе до скорочення витрат та підвищення якості продукції, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств.

3.2 Розробка заходів щодо посилення конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь на світовому ринку безалкогольних продуктів»

Незважаючи на те, що існує багато напрямків можливого розвитку ПрАТ «Оболонь», розглянемо основний з них, пов'язаний зі зміною упаковки, піклуючись про еко-систему та рекламування бренду.

- 1) Перехід на еко-тару, яка на 25% складається з органічних речовин, які легко розкладаються в природі, на відміну від звичайної пластмасової тари.
- 2) проведення рекламних заходів, які допоможуть покращити впізнаваність бренду.

Реалізація проекту розвитку ПрАТ «Оболонь» включає в себе такі етапи як закупівля і монтаж обладнання, організація маркетингової діяльності, проведення масової рекламної кампанії та ін.

Календарне планування проекту, яке полягає у визначенні календарних дат виконання всіх робіт, ставить за мету координацію діяльності залучених до проекту виконавців для забезпечення його успішного завершення, створення умов задля реагування на ринкові можливості та вчасного надходження доходів, що гарантує ефективність інвестицій.

Мета маркетингу ПрАТ «Оболонь»: дізнатися та зрозуміти споживача настільки, щоб товар чи послуга відповідали його реальним вимогам потребам.

Стратегія ПрАТ «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і за рахунок цього на утримання позиції лідера на ринку пива та безалкогольних напоїв за постійної уваги до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін.

Невід'ємною складовою даної стратегії є постійне вдосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів, та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку.

Компанія «Оболонь» використовує концепцію соціально-етичного маркетингу.

«Оболонь» прагне мінімізувати втручання в навколишнє природне середовище. У 1998 році був здійснений запуск власної котельні, яка дозволила значно покращити екологічний стан довкілля. В 2002 році в Олександрії (Кіровоградська обл.) розпочала роботу лінія з переробки ПЕТф пляшок потужністю 500 кг на годину. У 2008 році в Олександрії запуснено установку з переробки ПЕТф пляшки на бандажну стрічку потужністю 125 кг на годину. В містах України, зокрема у Києві, Сімферополі, Запоріжжі та Красиліві, встановлюються контейнери для роздільного збору ПЕТф пляшок.

Основи екологічного керування:

- постійний контроль та аналіз впливу виробництва на навколишнє середовище;
- вдосконалення технологій відповідно до екологічних аспектів;
- мінімізація шкідливих викидів завдяки використанню найсучаснішого обладнання;
- виховання екологічної свідомості персоналу шляхом забезпечення довідковою інформацією, інструкціями та навчальними матеріалами;
- постійний радіологічний контроль на заводі компанії на всіх рівнях виробничого процесу.

Для підсилення іміджу компанія вдосконалює соціальну відповідальність, займається благодійністю, розвиваючи культуру, спорт, приймає участь у діяльності міжнародних асоціацій з якості, захисту

навколишнього середовища та ін. В рамках стратегії фокусування компанія при розвитку бренду «Nike» концентрує зусилля на молодіжному сегменті.

Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги ПрАТ «Оболонь» може ввійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості компанія може збільшити доходи населення; маючи значні виробничі потужності ПрАТ «Оболонь» може розширити виробництво.

На основі можливості ПрАТ «Оболонь» проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва компанія може мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації, „хворобу великої компанії” та розробити ресурсозберігаючу стратегію. Також використовуючи зростання доходів населення може вдосконалити систему стимулювання праці.

Маючи високу прибутковість рентабельність фірма може знешкодити загрозу інфляції та зниження рівня доходів населення. А завдяки диференціації виробів, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям може протистояти змінам в потребах смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів.

Компанія має спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистоянню атакам з боку ключових конкурентів уникати необґрунтовано диверсифікації, слідкувати за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію.

Також ПрАТ «Оболонь» має звести до мінімуму вплив інфляції, зменшення доходів населення, зміни смаків та потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку.

Насамперед важливим напрямком підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю товару ПрАТ «Оболонь» є вдосконалення корпоративної стратегії, що передбачає вдосконалення стратегії відносно кожного виду продукції підприємства.

Шляхи розвитку товару і ринку ПрАТ «Оболонь».

1. Стратегія глибокого проникнення на ринок (збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарних-ринкових позицій за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках);
2. Стратегія розвитку ринку (розвиток продажу наявних товарів на нових ринках);
3. Стратегія розвитку товару (розвиток продажу нових товарів для наявних клієнтів);
4. Стратегія диверсифікація (вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу);

Заходи для стратегії глибокого проникнення на ринок:

- зниження витрат виробництва та збуту;
- активізація рекламної діяльності та засобів стимулювання збуту;
- переконування споживачів збільшити обсяг споживання товару;
- переконування споживачів частіше використовувати товар;
- залучення до споживання товару нових споживачів;
- визначення нових можливостей використання товару;
- підвищення рівня сервісного обслуговування;
- розвиток збутової мережі;
- зміна позиціонування торгової марки;
- створення професійних об'єднань (для збирання інформації про ринок).

Заходи для стратегії розвитку ринку:

- виявлення нових сфер використання товару;
- вихід на нові сегменти ринку через репозиціонування товару;
- вихід на нові територіальні ринки збуту;
- пропонування товару через нові канали збуту.

Заходи для стратегії розвитку товару:

- підвищення якості товару;
- розробка нових моделей товару;

- розробка нових товарів;
- розширення асортименту.

Заходи для стратегії диверсифікації:

- виготовлення нових товарів, які технологічно пов'язані з наявними товарами.

Підприємство може домогтися кращих результатів. Для цього необхідно вчасно виявляти й усувати недоліки у фінансовій діяльності і знаходити резерви поліпшення фінансового стану підприємства і його платоспроможності.

При цьому необхідно вирішити наступні задачі:

1. На основі вивчення причинно-наслідкового взаємозв'язку між різними показниками виробничої, комерційної і фінансової діяльності дати оцінку виконання плану по надходженню фінансових ресурсів і їх використанню з позиції поліпшення фінансового стану підприємства.

2. Прогнозування можливих фінансових результатів, економічної рентабельності, виходячи з реальних умов господарської діяльності і наявності власних і позикових ресурсів, розробка моделей фінансового стану при різноманітних варіантах використання ресурсів.

3. Розробка конкретних заходів, спрямованих найбільш ефективно використання фінансових ресурсів (подальше зниження адміністративних витрат) і зміцнення фінансового стану підприємства.

Розробимо напрямки підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю товару ПрАТ «Оболонь» на зовнішньому ринку. Для цього розглянемо наступні альтернативи.

Зазначимо, що в сучасних умовах високо конкурентних ринків ПрАТ «Оболонь» задля того, щоб вести успішну господарську діяльність і отримувати позитивний фінансовий результат – чистий прибуток, необхідно постійно здійснювати пошук можливостей отримання додаткових конкурентних переваг та посилення своїх позицій.

На даний момент для ПрАТ «Оболонь» одним із напрямків отримання додаткових конкурентних переваг та посилення своїх позицій на ринку є

посилення контролю за каналом «постачання сировини – виробництво – збут продукції».

В такому разі ми можемо сформулювати 2 основні стратегії підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю товару ПрАТ «Оболонь», з яких потрібно буде обрати ту, яка є пріоритетною для розвитку і яка забезпечить більшу ефективність системи управління:

1. Альтернатива перша – посилення контролю над постачаннями вихідної сировини для виробництва за рахунок придбання у власність ПрАТ «Оболонь» підприємства, яке виробляє необхідну продукцію.

2. Альтернатива друга – створення спільної виробничої стратегії з європейськими виробниками безалкогольних напоїв для організації експортного збуту продукції ПрАТ «Оболонь» на міжнародні ринки.

Очікуваними перевагами такого рішення можна вважати:

1. Поєднання збутових потенціалів (сфера маркетингу). Розширення обсягів збуту, економія на комерційних витратах;

2. Поєднання техніко-технологічних потенціалів (сфера виробництва). Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції;

3. Поєднання науково-дослідницьких потенціалів (сфера НДДКР). Прискорення інноваційних процесів;

4. Поєднання кадрових потенціалів (сфера трудових відносин). Підвищення продуктивності праці;

5. Поєднання каналів матеріально-технічного забезпечення. Удосконалення техніко-технологічної бази;

6. Поєднання фінансових потенціалів (спільне інвестування). Розподіл інвестиційних ризиків; досягнення валютної самоопукності;

7. Поєднання управлінських потенціалів; Підвищення якості та оперативності управлінських рішень; обопільний контроль за виконанням прийнятих рішень

Зазначимо, що фактично основна мета створення виробничої стратегії полягає у тому, щоб замкнути та оптимізувати ланцюг «виробництво – експортний збут»; домогтись мінімізації собівартості продукції; забезпечити перехід до програм тотального управління якістю за рахунок тестування вихідної сировини та матеріалів, забезпечити їх високу якість.

Однією з основних переваг для ПрАТ «Оболонь» є використання спільних каналів збуту продукції на світовому ринку.

Пляшки з екологічного пластику PlantBottle (Біопляшка). У деяких країнах, наприклад, Японії, Бразилії, Великобританії, Іспанії та Росії, ця тара вже використовується підприємствами. PlantBottle - пластикова пляшка, до чверті складається з рослинних матеріалів, в той час як більшість аналогічних пакувань зараз виробляється з нафти. Головна перевага біопляшки в тому, що вона повністю піддається вторинній переробці, розкладається в ґрунті, а при її виробництві мінімізується викид вуглекислого газу в атмосферу.

За допомогою рекламних заходів є можливість підвищити довіру покупців до товарів ПрАТ «Оболонь», збільшити продаж та прибуток підприємства.

3.3 Прогнозні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку безалкогольної продукції в умовах провадження рекламної компанії

Реклама впливає на зміну рівня продажів, надаючи легкий імпульс купівельній поведінці споживачів.

Мільярди доларів, витрачені на рекламу, фактично йдуть на побудову і захист продажу. Домогтись цього можна, тільки впливаючи на купівельну поведінку, постійно підсилюючи ймовірність продажу.

Реклама бренду може спровокувати лише дуже скромний видимий ефект або взагалі не мати жодного впливу на показники продажів. Це спостереження підводить до припущення, що реклама робить щось інше, ніж впливає на

здійснення покупок. І в тому, щоб виправдати витрати, маркетологи посилаються на такі поняття, як капітал бренду, прихильність і лояльність.

Є незаперечні емпіричні свідчення, що реклама бренду дійсно генерує продажі. Правда, вплив реклами на тренди у продажах зафіксувати дуже важко. Причини цього поки не до кінця зрозумілі. В силу складності прогнозування ефективності рекламних кампаній, буває майже неможливо точно визначити майбутні результати впливу рекламної кампанії на рівень продажів.

Є дві причини, чому вплив реклами на зміну рівня продажів так важко розглядати в щотижневих і щомісячних даних про продажі, тобто продажі ніколи не показують різкого стрибка вгору у відповідь на запуск або посилення реклами і так само не падають, коли рекламний натиск слабшає.

Мета більшості рекламних зусиль спрямована на утримання частки ринку. Лише деякі компанії витрачають достатньо коштів або роблять досить хорошу рекламу, щоб збільшити частку ринку або надати додатковий імпульс зростаючому тренду. У переважній більшості випадків реклама використовується, щоб утримати рівні продажів та запобігти втраті долі ринку в конкурентній боротьбі. Тому реклама безпосередньо викликає продажі, навіть якщо їх показники залишаються на тому ж рівні.

Вплив реклами на зміну рівня продажів має відтермінований характер. Це означає, що ефект від сьогоднішньої реклами матиме незначний вплив на показники продажів на протязі тривалого відрізка часу.

Тільки вливання значного капіталу у рекламні кампанії бренду дозволяє домогтися скільки-небудь помітного зростання тижневих показників продажів. Це особливо стосується великих брендів, оскільки їхні рекламні витрати можна вважати незначними в порівнянні з витратами на інші маркетингові заходи.

Ми розглядаємо таку категорію товарів для якої найбільш виправданою моделлю розповсюдження є продаж через місця роздрібною торгівлі: ринки, супермаркети, кіоски, кафе, заклади харчування.

Безалкогольні напої є засобами втамування природних потреб людини, тому питання ставиться не про те, чи людина користуватиметься даною категорією товарів в разі успішного проведення рекламної кампанії, а про те, яку долю ринку займатиме конкретно цей бренд в умовах конкурентної боротьби.

Слід також відзначити, що реклама і цінове стимулювання по-різному просувають продаж.

Ми знаємо, що у всіх брендів, навіть у найбільших, купівельний контингент складається головним чином з неактивних споживачів, тобто тих, які купують продукти лише час від часу. Наприклад більшість прихильників такого бренду як Соса-Сола купують цей напій один-два рази за рік. На іншому краю купівельного спектру розташовуються споживачі, які вибирають Соса-Сола з ранку до вечора кожен день. Постає логічне питання, як зміниться купівельну поведінку людини, яка п'є Соса-Сола кілька разів на день, після перегляду реклами цієї компанії. Скоріше за все, змін не буде взагалі. Звідси випливає, що рекламні заходи перш за все мають бути спрямовані на категорію неактивних споживачів, в метю стимуляції їх купівельної поведінки.

Такі споживачі можуть забути, що бренд взагалі існує, і не здійснювати свої разові покупки. Саме тому добре відомим сформованим брендам потрібно рекламуватися: утримувати своїх споживачів наперекір масованій рекламі конкурентів і забезпечувати собі можливості для зростання.

Реклама безалкогольних напоїв Оболонь має заволодіти частиною нашої уваги і нагадати, що це напій радості, що ми раніше його пили і він нам подобався: тобто, головним чином, нагадувати про те, що ми вже знаємо. Цим бренд зможе підвищити низьку для нас ймовірність купити його продукти завтра.

Якщо реклама спрацює, ймовірність нашої покупки цього бренду завтра зміниться у більшу сторону.

Вплив такої реклами на кожного споживача особисто майже непомітний, але якщо у кожного, хто побачив одну рекламу напоїв Оболонь, посилиться

схильність до покупки наприклад з одного шансу на 300 до двох на 300, продаж Оболонь серед цієї групи споживачів подвоїться.

Це пояснює, чому бренди, що вже утвердилися на ринку вкладають в рекламу значні кошти. Чим більше бренд, тим більше грошей йому доводиться витратити на рекламу, навіть якщо він вже має історію і добре всім знайомий.

Цим пояснюється і твердження більшості людей, що вони не вірять у вплив реклами. Крім того, ми тепер розуміємо, чому ефект реклами на продаж проявляється зовсім інакше, ніж ефект від цінового стимулювання. Простіше кажучи, цінове стимулювання негайно позначається на показниках тижневих продажів, тоді як ефект від реклами має незначний але дуже тривалий ефект.

Будь-яке маркетингове втручання, якщо воно досягло своєї мети, працює на збільшення ймовірності покупки продукту. Вдала реклама привертає увагу безлічі споживачів і впливає на них; вона охоплює споживачів усіх типів, а не просто тих, кого і так легко залучити, наприклад, активних регулярних покупців бренду. Зокрема, успішна реклама приваблює мільйони споживачів, у яких дуже низька ймовірність зробити покупку в найближчий тиждень або місяць. Якщо реклама бренду приверне їх, якщо її запам'ятають, якщо вона освіжить, посилить або сформує в їх пам'яті зв'язки, що підвищують ймовірність помітити бренд, або вони згадають знайомі образи, опинившись в ситуації здійснення покупки, тоді реклама підвищить їх схильність до покупки бренду. В цьому і полягає ефект, який реклама здійснює на рівень продажів. Однак більшість цих додаткових покупок не фіксуються в показниках продажів поточного тижня, тому що навряд чи хто-небудь з потенційних споживачів купить бренд саме на цьому тижні. Просто вони не купують з такою частотою, навіть при посиленій схильності до придбання. Зрозуміло, що більшість цих покупок так ніколи і не відбудеться, оскільки, перш ніж споживач вирішить вибрати продукт з цієї категорії, на нього вплине реклама або будь-яка інша маркетингова діяльність конкурентів. Легкий імпульс, який дає реклама, що

підсилює схильність до покупки, хоч трохи, але захистить продаж бренду від маркетингових намірів конкурента.

Уявімо двох людей, які зазнали впливу реклами Оболонь і після цього їх схильність на наступний день купити пляшку напою зросла з 1 до 300 до 2 до 300. Це означає, що тепер вони будуть купувати наприклад «Живчик» кожні 150 днів, а не раз в 300 днів, як раніше. Таким чином, ці додаткові покупки відкладені на досить тривалий термін. В цьому і полягає сенс твердження, що вплив реклами на рівень продажів розподіляється на тривалий відрізок часу.

Натомість охоплення, що досягається за рахунок цінового стимулювання, виглядає зовсім інакше - воно дуже обмежене, оскільки має нахил в сторону більш активних регулярних покупців бренду. Крім того, вплив цінового стимулювання на рівень продажів не розосереджений в часі. Просування в точках продажів впливає тільки на тих, хто купує продукт з категорії саме у тиждень проведення відповідної акції.

Отже, весь ефект цінового стимулювання на рівень продажів відбивається в показниках продажів. Ось чому цінове стимулювання чітко проявляє свій ефект; продажі зростають, коли починаються відповідні акції, і скорочуються, коли їх дія закінчується. Напевно, можна розраховувати на більш довгограючий ефект, якщо покупка і використання купленого по акції бренду підсилює його помітність. Довгостроковий ефект від цінового стимулювання мінімальний.

Реклама впливає на ймовірність покупки за рахунок впливу на пам'ять, а спогади мають властивість зберігатися. Знижки мають короткостроковий вплив на купівельну поведінку. Якщо бачимо, що один з брендів, помічених і використовуваних нами, розпродається за акцією, шанс, що ми віддамо перевагу йому над іншим брендами в своєму купівельному асортименті, негайно зросте. Однак відразу після цього вірогідність здійснення покупок тут же повернеться на початковий рівень. Так що цінове стимулювання дає ефект, тільки в момент проведення.

Реакцію продажів на рекламу можна також побачити, навіть якщо ринок стабільний і в рівні сукупних продажів рекламованого бренду немає ніяких змін. Для цього потрібні так звані дані одного джерела, котрі періодично збираються на рівні одних і тих же окремих індивідуумів, що саме кожен із них купував і впливу який реклами піддавався за деякий період часу. Дані одного джерела дозволяють застосовувати той же логічний підхід до оцінки впливу телевізійної, друкованої та інших видів реклами.

Реклама стимулює продажі серед тих, хто був нею охоплений і ще, що деякі рекламні оголошення на порядок ефективніші за інші. Такі результати незмінно фіксувалися при вивченні широкої гами брендів, товарних категорій, країн і наборів даних.

Розглянувши основні теоретичні відомості, що стосуються реклами як засобу посилення лояльності клієнтів та підвищення показників збуту продукції, перейдемо тепер до більш конкретного аналізу поточного стану українського ринку безалкогольних напоїв та спробуємо спрогнозувати показники впливу впровадження нової рекламної стратегії на зростання обсягів продажу продукції та виручку підприємства ПрАТ «Оболонь».

Влітку 2018 р. спостерігався досить високий темп приросту продажів безалкогольних напоїв. Це пов'язано з теплим літом, а також з проведенням в Україні етапу чемпіонату світу з футболу, що сприяв зростанню реалізації ряду товарів, зокрема, безалкогольних напоїв. У 2019 р. прогнозується незначне падіння рівня продажів, так як значення даного показника в 2018 р. обіцяє бути нетипово високим.

За оцінками BusinessStat, в 2020-2022 рр. продаж безалкогольних напоїв в Україні буду демонструвати помірну позитивну динаміку - в середньому на 1,4% щорічно. У 2022 р. рівні досягнуть 6,59 млрд л., що перевищить рівень 2017 р. на 8,8%.

Підводячи підсумок аналізу нинішнього стану і перспектив розвитку підприємства, відзначимо ефективність запропонованих заходів ПрАТ

«Оболонь». Зробимо розрахунок витрати ПрАТ «Оболонь» на проведення запропонованих заходів

Таблиця 3.1

Сукупні витрати ПрАТ «Оболонь» на проведення запропонованих заходів

Стаття витрат	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Витрати на створення рекламного ролику для ютубу та його рекламування в мережі інтернет	558000 грн.	558000 грн.	558000 грн.
Витрати на придбання призів для переможців конкурсу дитячої творчості	91300грн.	91300 грн.	91300грн.
Витрати на матеріали для вироблення еко-тари	185000 грн.	185000 грн.	185000 грн.
Всього	8343000 грн.	8343000грн.	8343000 грн.

Джерело: складено автором

На мою думку, в разі здійснення ПрАТ «Оболонь» витрат на маркетинг, зазначених в табл. 3.1, підприємство забезпечить зростання обсягів продажів продукції ПрАТ «Оболонь» на зовнішніх ринках щонайменше на 10% (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Прогнозні показники експорту продукції з еко-тарою

Показники	2017 (факт) тис. грн.	2018, тис. грн..	2019, тис. грн..	2020, тис. грн..	2021, тис. грн..
Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	496323	545955	600551	660606	726666
Собівартість	356516	392168	431385	474523	521976

реалізованої продукції					
Валовий прибуток	139806	153787	169165	186082	204690
Інші операційні доходи	8848	9733	10707	11777	12955
Адміністративні витрати	29657	32623	35886	39474	43422
Витрати на збут	111134	122248	134473	147920	162712
Інші операційні витрати	2914	3205	3526	3879	4267
Фінансовий результат від операційної діяльності	4948	5443	5987	6586	7244

Джерело: Складено автором

Відповідно до розрахунків, наведених в табл. 3.3, в разі, якщо досліджуване підприємство реалізує пропоновані маркетингові заходи щодо просування продукції на зовнішніх ринках, дохід від реалізації безалкогольних напоїв зросте з 6005510 тис. грн. у 2019 році до 6606061 тис. грн. у 2020 році. Таким чином, вважаю доцільним ПрАТ «Оболонь» втілити зазначені комунікаційні заходи щодо формування лояльності до бренду на зовнішніх ринках.

Висновок до розділу 3

Формування інноваційних конкурентних переваг на Прат Оболонь.

Для формування інноваційних конкурентних переваг на ПрАТ «Оболонь» має достатньо серйозно підійти до оцінки сегменту безалкогольних напоїв і вирішити питання доцільності виводу певних продуктів на ринок чи виходу з ринку певних позицій та перенаправлення виробничих та маркетингових ресурсів.

За матрицею "Мак Кінсі - Дженерал-Електрик" можна зробити такі висновки та пропозиції для кожного з видів продукції ПрАТ "Оболонь":

- безалкогольні напої мають високу привабливість ринку та середній конкурентний статус, тобто не є лідерами, але не відстають, стратегічні завдання при цьому повинні мати чітке розмежування сильних та слабких сторін продукції, здійснення цільового інвестування для отримання максимального прибутку, впровадження стратегії інтенсифікації зусиль та розвитку; доцільно буде впроваджувати щодо цього сегменту стратегії розвитку та підтримки конкурентних позицій за рахунок пріоритетного інвестування;
- мінеральна вода має середню привабливість ринків і низьку конкурентоспроможність, для цього сегменту доцільно буде впроваджувати стратегію зняття вершків та отримання прибутку хоча і мінімального, якщо ці стратегії не забезпечать вдалого результату, то необхідно ввести стратегію відходу з позиції аж до елімінації.

З метою цілеспрямованого використання резервів для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» можна виділити наступні групи: резерви використання виробничо-технологічного потенціалу, резерви кадрового потенціалу, резерви маркетингового потенціалу та фінансово-економічного потенціалу

На підставі резервів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» пропонується система заходів, а саме: підвищення якості продукції, вдосконалення системи мотивації для працівників відділу маркетингу та розробка фінансової стратегії.

Необхідно застосувати нову систему управління якістю, більш вдосконалену, ситуація вимагає нової версії стандартів ISO-9001 на базі системи тотального управління якістю (TQM). Це дасть можливість вдосконалити діяльність кожного підрозділу ПрАТ «Оболонь» в цілому.

З метою підвищення мотивації персоналу відділу маркетингу та залучення їх до досягнення фінансових результатів пропонується дещо

модифікувати діючу форму оплати праці, а саме: додати до заробітної плати працівників відділу маркетингу відсотків від суми кожного укладеного ним договору.

В межах фінансової стратегії пропонується розробити конкретні заходи (інструменти) фінансової стратегії, а саме: оптимізація витрат фінансових, матеріальних та трудових ресурсів

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, узагальнюючі власні теоретичні та практичні дослідження зробимо наступні висновки.

Проведений аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок, що загальноприйняте визначення конкурентних переваг, що задовольняє всіх учасників ринкових відносин і сприяє розробці методів вирішення поставлених перед ними управлінських завдань, досі не існує. Ряд учених, які визначають конкурентні переваги як характеристики товарів або торгової марки, які забезпечують перевагу над прямими конкурентами.

Існують різні підходи до оцінки конкурентних переваг, серед основних можна виділити:

- оцінку конкурентних переваг як характеристики (властивості) товару;
- оцінку конкурентних переваг як порівняльної характеристики підприємства;
- Конкурентні переваги як ексклюзивна цінність;
- Ресурсно-факторний метод оцінки конкурентних переваг;
- Компетентнісний метод;

Вивчення систем конкурентних стратегій дозволило виділити такі напрямки як загальні (базисні) і приватні (індивідуальні) стратегії. Загальні (базові) конкурентні стратегії пов'язані із забезпеченням конкурентоспроможності цільових підсистем діяльності підприємства і є основою формування приватних (індивідуальних) стратегій. Приватні (індивідуальні) конкурентні стратегії формуються з урахуванням особливостей діяльності галузі, політики і стратегічної спрямованості розвитку підприємства.

До числа загальних (базисних) конкурентних стратегій слід віднести: фінансову, виробничу, маркетингову стратегію і стратегію управління персоналом.

Основним аспектом формування приватних (індивідуальних) конкурентних стратегій є оперативна реакція на зміни зовнішнього середовища, що допоможе підприємству утриматися на запланованій траєкторії досягнення бажаного результату - підвищення конкурентоспроможності та завоювання лідируючих ринкових позицій. Намі були розроблені такі приватні (індивідуальні) стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства: стратегія адаптації до змін інституційної середовища та ринкової кон'юнктури; стратегія ціноутворення; стратегія формування позитивного індивідуального іміджу підприємства; стратегія мінімізації транзакційні витрат; стратегія регулювання опортуністичної поведінки.

Вивчення методичних підходів до визначення конкурентних переваг дозволило дійти висновку, що на сьогоднішній день, в світі, не розроблені ні загальноприйняте поняття конкурентних переваг підприємства, ні єдина номенклатура їх показників, ні загальні методи їх об'єднання в один інтегральний показник, що зрештою створює серйозні проблеми при оцінці і формуванні конкурентних переваг підприємств на ринку. Можна виділити шість підходів до оцінки конкурентних переваг підприємств:

- конкурентні переваги з позиції порівняльних переваг;
- конкурентні переваги виробника виходячи з теорії рівноваги;
- конкурентні переваги виробника виходячи з теорії ефективної конкуренції;
- конкурентні переваги виробника на базі теорії якості товару;
- матричні методи вивчення конкурентних переваг;
- інтегральні методи. Більшість оперативних методів оцінки конкурентних переваг підприємства заснована на портфельному та ситуаційних (SWOT) аналізах, або на застосуванні різних виробничих показників і фінансових коефіцієнтів, які характеризують виробничу діяльність, фінансовий стан, ефективність інвестицій.

Дослідження тенденцій розвитку світового ринку безалкогольних напоїв показали, що станом на сьогодні виробництво безалкогольної продукції для внутрішнього ринку перевищує експорт в грошовому вираженні, при цьому після зниження в 2014-2016 роках (під впливом кризи та війни, як і на багатьох інших ринках продуктів харчування), спостерігається поступове зростання, проте, на показники докризового 2014 року імпорту ще не вийшов. У натуральному вираженні імпорту води мінеральної та газованої без цукру багаторазово менше експорту, але висока вартість імпорту обумовлена тим, що в Україні поставляються переважно дорогі бренди води (в тому числі, в скляних пляшках), прилавкова ціна яких в рази вище української води в пластиковій упаковці. Розподіл імпорту більш рівномірний, ніж у випадку з експортом - і в

натуральному, і в грошовому вираженні основна частка припадає на воду з вмістом цукру.

Крім того, аналіз експорту та імпорту дозволяє зробити висновок про те, що на них практично не позначилася війна з точки зору розвитку внутрішнього виробництва. Багато в чому це пов'язано з тим, що найбільші світові виробники води вже локалізовані в Україні, а імпортується, як було сказано вище, переважно вода середнього плюс і преміального цінових сегментів.

Оцінка конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на національному та зарубіжних ринках дозволили зробити висновок, що на даний момент, в категорії виробників безалкогольної продукції, ПрАТ Оболонь знаходиться серед лідерів на ринку України та охоплює відносно невелику частку світового ринку у галузі безалкогольних напоїв. Основними напрямками експорту є ринки Європи та Азії. Використовуючи сильні ринкові позиції в межах України, ПрАТ «Оболонь» може вступити в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також маючи значні виробничі потужності ПрАТ «Оболонь» може розширити виробництво. Привабливість для європейського споживача полягає у високій якості продукту при його відносно низькій вартості.

Найбільшу увагу слід приділити слабкостям і загрозам компанії, щоб вплив цих факторів не призвів до погіршення стану заводу.

Безалкогольні напої ПрАТ «Оболонь» мають високу привабливість на ринку України та середній конкурентний статус, тобто не є лідерами, але і не відстають, стратегічні завдання по підвищенню конкурентних якостей при цьому повинні мати чітке розмежування сильних та слабких сторін продукції, здійснення цільового інвестування для отримання максимального прибутку, впровадження стратегії інтенсифікації зусиль та розвитку;

Формування інноваційних конкурентних переваг на Прат Оболонь.

Для формування інноваційних конкурентних переваг на ПрАТ «Оболонь» має достатньо серйозно підійти до оцінки сегменту безалкогольних напоїв і

вирішити питання доцільності виводу певних продуктів на ринок чи виходу з ринку певних позицій та перенаправлення виробничих та маркетингових ресурсів.

За матрицею "Мак Кінсі - Дженерал-Електрик" можна зробити такі висновки та пропозиції для кожного з видів продукції ПрАТ "Оболонь":

- безалкогольні напої мають високу привабливість ринку та середній конкурентний статус, тобто не є лідерами, але не відстають, стратегічні завдання при цьому повинні мати чітке розмежування сильних та слабких сторін продукції, здійснення цільового інвестування для отримання максимального прибутку, впровадження стратегії інтенсифікації зусиль та розвитку; доцільно буде впроваджувати щодо цього сегменту стратегії розвитку та підтримки конкурентних позицій за рахунок пріоритетного інвестування;
- мінеральна вода має середню привабливість ринків і низьку конкурентоспроможність, для цього сегменту доцільно буде впроваджувати стратегію зняття вершків та отримання прибутку хоча і мінімального, якщо ці стратегії не забезпечать вдалого результату, то необхідно ввести стратегію відходу з позиції аж до елімінації.

З метою цілеспрямованого використання резервів для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» можна виділити наступні групи: резерви використання виробничо-технологічного потенціалу, резерви кадрового потенціалу, резерви маркетингового потенціалу та фінансово-економічного потенціалу

На підставі резервів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» пропонується система заходів, а саме: підвищення якості продукції, вдосконалення системи мотивації для працівників відділу маркетингу та розробка фінансової стратегії.

Необхідно застосувати нову систему управління якістю, більш вдосконалену, ситуація вимагає нової версії стандартів ISO-9001 на базі системи тотального

управління якістю (TQM). Це дасть можливість вдосконалити діяльність кожного підрозділу ПрАТ «Оболонь» в цілому.

З метою підвищення мотивації персоналу відділу маркетингу та залучення їх до досягнення фінансових результатів пропонується дещо модифікувати діючу форму оплати праці, а саме: додати до заробітної плати працівників відділу маркетингу відсотків від суми кожного укладеного ним договору.

В межах фінансової стратегії пропонується розробити конкретні заходи (інструменти) фінансової стратегії, а саме: оптимізація витрат фінансових, матеріальних та трудових ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Якименко Н., Федорова В. Конкурентні переваги підприємств торгівлі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 47. С. 116–121.
2. Меліхов А. А. Конкурентні переваги як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1, Т. 3. С. 168–172.
3. Савельева Н. О. Конкурентоспособность, конкурентные преимущества и роль инноваций в их достижении. Вестник ПНИПУ. Социально-

экономические науки. 2011. № 11. С. 72–86.

4. Пащенко О. П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. Вісник ЖДТУ. 2015. № 3 (73). С. 94–100.
5. Труніна І. М. Характеристики та види конкурентних переваг підприємства в їхньому прогнозуванні. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2012. № 1 (52). С. 207–211.
6. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі. Київ : Україна, 2010. - 319 с.
7. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review. 1990. March-April. P. 73–93. – 453 P.
8. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб. : Питер, 2007. 800 с.
9. Троян А. В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством. Ефективна економіка. 2013. № 11. [Електронний ресурс] –Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2498>
10. Усова Г. В., Щербельська В. О. Особливості формування конкурентних переваг у сфері послуг. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2013. Вип. 9 (2). С. 147–151.
11. Емельянова Л. А. Конкурентные преимущества организаций как коллективных субъектов профессиональной деятельности. Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 5 (54). С. 70–74.
12. Перерва П. Г., Ткачова Н. П. Синергетичний ефект бенчмаркінгу конкурентних переваг. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4, Т. 1. С. 55–66.
13. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М. : Маркетинг, 2012. - 92 с.

14. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2016. - 294 с.
15. Левицька А. О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 4, Т. 1. С. 51–54.
16. Буднік М. М., Синьогуб А. Є. Концептуальні принципи стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 4 (15), Т. 1. С. 40–45.
17. Анісімова О. М. Адаптація економічного механізму функціонування промислових підприємств з урахуванням кон'юнктури міжнародного бізнесу : монографія. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2012. -280 с.
18. Міценко Н. Г., Лупак Р. Л. Конкурентні переваги кооперативних підприємств сучасного типу. Вісник Львівської комерційної академії. 2013. Вип. 40. С. 31–40.
19. Мельник Т.М., Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Т.М. Мельник, Н.О. Іксарова. – Київ : Київ, нац. торг.-екон. Ун-т, 2016. – 456с.
20. Хулей Г., Сондерс Дж., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. - 485 с.
21. Hamel G., Prahalad C. Competing for the Future. Boston (Mass.) : Harvard Business School Press, 1996. - 358 p.
22. Коллис Д. Дж., Монтгомери А. С. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. М. : Олимп-Бизнес, 2010. - 400 с.
23. Ніколаєва А. М. Формування стратегії досягнення конкурентних переваг підприємств м'ясної промисловості : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Луцьк, 2010. - 218 с.

24. Хайек Ф. Индивидуализм и экономический порядок. М. : Изограф, 2010. - 256 с.
25. Отенко І. П., Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Харків : ХНЕУ, 2005. - 212 с.
26. Гончарук П. А. Формування конкурентних переваг підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2013. № 3, Т. 2. С. 216–219.
27. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2010. -276 с.
28. Смоленюк П. С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. Інноваційна економіка. 2012. № 2. С. 91–97.
29. Портер М. Е. Стратегия конкуренции: Методика анализа отраслей и деятельности конкурентов. / Пер. с англ.– К. : Основа, 1997.– 584 с.
30. Безпарточный М. Г. Конкурентные преимущества как фактор социально-экономического развития торговых предприятий // Экономический взгляд на проблемы современного общества : сб. науч. тр. Междунар. науч.-практ. конф., посвященной 50-летию экономического факультета Вятской ГСХА (г. Киров, 25 мая 2015 г.). Киров : ФГБОУ ВПО Вятская ГСХА, 2015. С. 27–30.
31. Литвинюк О. П., Гавриленко І. С. Формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення їх підтримки. Наукові праці національного університету технологій та дизайну. 2010. № 2. С. 144–149.
32. Barney J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Prentice-Hall : Upper Saddle River, NJ, 2012.
33. Чорна М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Харків : ХДУХТ, 2010. - 426 с.
34. Семенчук А. О. Управління конкурентними перевагами за ціннісно-орієнтованими параметрами : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04.

Київ, 2010. - 22 с.

35. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. - 352 с.
36. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 10. С. 427–432.
37. Іваннікова М. М. Маркетинг у формуванні конкурентних переваг підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2016. - 276 с.
38. Перерва П. Г., Кобелева Т. О., Ткачова Н. П. Вплив кон'юнктури товарного ринку на етапи життєвого циклу конкурентної переваги // Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : зб. тез доп. VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Суми, 26–28 верес. 2013 р.). Суми : Папірус, 2013. С. 213–215.
39. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Львів: Компакт-ЛВ, 2010. – 304 с.
40. Пейс Р., Стефан Э. Парадигмы конкурентоспособности / Пер. с англ. под ред. Н. Я. Петракова.– М. : Экономика, 2015.– 234 с.
41. Countries With The Highest Levels Of Soft Drink Consumption [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.worldatlas.com/articles/countries-with-the-highest-levels-of-soft-drink-consumption.html>
42. Top 15 Soft Drinks [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://thestorewpp.tv/brandz2016/>
43. Аналітика Nielsen: Як розвивається український ринок безалкогольних напоїв [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://rau.ua/uk/novyni/nielsen-rynok-bezalkogolnyh-napitkov/>

44. [Електронний ресурс]. — Режим доступу:
<https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/napoim-vseh-obzor-rynka-ukrainskoj-mineralnoj-vody>
45. [Електронний ресурс]. — Режим доступу:
[https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%BD%D1%8C_\(%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8F\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%BD%D1%8C_(%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8F))
46. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / за заг. ред. проф. Іванова Ю. Б., проф. Тищенко О. М. — Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. — 384 с.
47. Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С. Управление конкурентоспособностью автотранспортного предприятия. — Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2010. — 186 с.
48. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації. — К. : Наукова думка, 2010. — 334 с.
49. Камишніков Р. В. Конкурентоспроможність підприємства в системі маркетингу: автореф. дис. канд. економ. наук: спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / Р. В. Камишніков. — Київ, 2010. — 21 с.
50. Петруня В. Ю. Екологічний менеджмент в системі ринкової конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис. ... канд. економ. наук: спец. 08.00.06 “Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища” / В. Ю. Петруня. — Дніпропетровськ, 2010. — 21 с.
51. Павлова В. А. Стратегія забезпечення конкуренто-спроможності підприємств– виробників споживчих товарів: автореф. дис. д-ра екон. наук: спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / В. А. Павлова. — Донецьк, 2010. — 35 с.

52. Портер М. Конкуренция: учеб. пособие / М. Портер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2005. – 608 с.
53. Галелюк М. М. Чинники та стратегії конкурентоспроможності машинобудівних підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / М.М. Галелюк. – Львів, 2010.
54. Грозний І.С. Діагностика конкурентних переваг промислового підприємства / І.С. Грозний // Аналітично-інформаційний журнал “Схід”. – 2010. – № 2 (80). – С. 24–28
55. Лепа Р.Н. Ситуационный механизм подготовки и принятия решений на предприятии: методология, модели и методы / Р.Н. Лепа: Монография. – Донецк: ООО “Юго-Восток, Лтд”, 2010. – 308 с.
56. Мальчик М.В. Діагностика конкурентних переваг підприємства: ситуаційний підхід. Управління розвитку / М.В. Мальчик // ХМЕУ. – 2010. – № 19 – С. 179.
57. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер: Пер. з англ. А. Олійник, Р. Спільського. – К.: Основа, – 1997. – 392 с.
58. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства / О.М. Тридід. – Х.: Вид. ХДЕУ, 2012. – 364 с.
59. Романенкова Ю. С. Сутність конкурентних переваг підприємства / Ю. С. Романенкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/8_DNI_2009/Economics/43480.doc.htm
60. Погонев С. В. Конкурентные преимущества – элемент эффективности конкурентоспособности организации / С. В. Погонев, М. В. Шендо // Научные ведомости БелГУ. – Белгород, 2010. – № 13-1. – С. 39 – 42.
61. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2015. – № 2. – С. 50 – 53.
62. Усова Г. В. Підходи та методи досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством / Г. В. Усова [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: <http://ea.donntu.edu.ua:8080/>

jspui/bitstream/123456789/17175/1/Підходи%20та%20методи%20досягнення%20конкурентних%20переваг.pdf

63. Рубин Ю. Б. Стратегии и тактики конкурентного поведения / Ю. Б. Рубин // Современная конкуренция. – 2010. – № 3. – С. 81 – 96.
64. Перерва П. Г. Синергетичний ефект бенчмаркетингу конкурентних переваг / П. Г. Перерва // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – С. 55 – 65.
65. Дубинина Н. А. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия / Н. А. Дубинина // Вестник АГТУ. – 2010. – № 2. – С. 65 – 71.
66. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць Одеського державного економічного університету. – Одеса : ОДЕУ. – 2010. – № 38. – С. 68 – 71.
67. Дубинина Н. А. Факторы, формирующие конкурентные преимущества предприятия / Н. А. Дубинина // Вестник АГТУ. – 2010. – № 4. – С. 42 – 44.
68. Романова А. И. Конкурентоспособность предприятия: методы оценки, стратегии повышения / А. И. Романова // Современная конкуренция. – 2010. – № 5. – С. 78 – 84.
69. Горев В. П. Стратегические конкурентные преимущества фирмы и пути их реализации на рынке / В. П. Горев // Известия ИГЭА. – 2013. – № 1. – С. 61 – 69.
70. Гудзь О. Є. Фінансові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. Є. Гудзь // Фінансовий простір. – 2013. – № 4 (12). – С. 97–103.
71. Павлова В. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / В. А. Павлова, Р. В. Губарев // Європейський вектор

економічного розвитку. – 2014. – № 2 (17). – С. 168–176.

72. Осадчук А. І. Обґрунтування стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності в сфері експортної діяльності підприємства / А. І. Осадчук // Управління розвитком. – 2015. – № 2 (180). – С. 101–106.
73. Вінніченко І. І. Роль та значення інститутів у формуванні конкурентних відносин / І. І. Вінніченко // Економіка та держава. – 2012. – № 5. – С. 8–10.
74. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : кол. моногр. / За заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
75. Васильців Т. Г. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення / Т. Г. Васильців, Н. Я. Кравчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.2. – С. 208–213.
76. Наукові основи економічного розвитку України та світу : кол. моногр. / За заг. ред. О. В. Царенко, С. В. Коляденко, В. П. Ільчука. – Дніпропетровськ : НГУ, 2014. – 340 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні підходи до визначення сутності конкурентних переваг

Підхід 1	Автори 2	Зміст підходу 3
Конкурентні переваги як характеристики (властивості) товару	Ж.-Ж. Ламбен; А. Троян, Г. Усова, В. Щербельська	Трактування конкурентних переваг обмежується характеристиками або властивостями товарів і послуг. Підкреслюється

		порівняльний характер конкурентних переваг. Не пов'язується з підприємством – основним суб'єктом конкурентних відносин
Конкурентні переваги як порівняльні характеристики підприємства	Л. Ємельянова, П. Перерва, Н. Ткачова	Сутність конкурентних переваг розкривається через характеристики підприємства, які є кращими, ніж у конкурентів. Носить загальний характер без окреслення властивостей цих характеристик
Конкурентні переваги як ексклюзивна цінність	Р. Фатхутдінов, Л. Балаба-нова, В. Холод, С. Дибб, Л. Сімкін, Дж. Бредлі	Конкурентні переваги визначаються як ексклюзивна цінність, якою володіє підприємство порівняно з конкурентами. Розширюється перелік сутнісних характеристик конкурентних переваг
Ресурсно-факторний	А. Левицька, В. Маркова, С. Кузнецова, Т. Загорна, Ф. Шаповалов, Л. Балаба-нова, О. Анісімова, М. Буднік, А. Синьогуб	Визначення конкурентних переваг базуються на таких змістовних характеристиках, як: наявність ресурсів і/або їх комбінацій та ефек-тивність використання; сутність різноманітних факторів. Виділяються умови та результати реалізації конкурентних переваг. Простежується факторна та результативна природа конкурентних переваг. Переважно висвітлюються джерела формування конкурентних переваг
Компетентнісний	Н. Міценко, Р. Лупак, Е. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пірсі, Г. Хамел, К. Прахалад, Д. Колліс, С.	Сутність конкурентних переваг розкривається через: ефективність використання потенціалу;

	Монтгомері, А. Ніко-лаєва, Н. Якименко	наслідки наявності ключових компетенцій; сукупність внутрішніх і зовнішніх можливостей, компетенцій та динамічних спроможностей. Підкреслюється спрямованість конкурентних переваг на задоволення потреб клієнтів в довгостроковий успіх. Переважний акцент - на джерелах формування. Виділяються стадії життєвого циклу та двоїтий характер конкурентних переваг
Інноваційний	А. Мелехов, О. Юднікова	Конкурентні переваги трактуються як будь-які інновації, що створюють переваги над конкурентами, або інноваційний підхід у стратегії та тактиці бізнесу. Акцент на сучасних джерелах формування конкурентних переваг
Результативний	Н. Савельєва, О. Пашенко, І. Труніна, П. Друкер, Ф. Хайєк, І. Отенко, Є. Полтавська	Трактування базуються на результативній природі конкурентних переваг. Сутність визначається як концентрований прояв переваги в різних сферах діяльності або як результат управління
Конкурентні переваги як певна здатність підприємства	П. Гончарук, В. Павлова, П. Смоленюк	Конкурентні переваги визначаються як здатність підприємства успішно конкурувати, якнайкраще застосовувати обмежені ресурси тощо. Ототожнюються з процесом формування конкурентних переваг
Конкурентні переваги як положення підприємства на ринку	М. Безпарточний, О. Лит- винюк, І. Гавриленко	Зміст конкурентних переваг розкривається через положення підприємства на ринку, що більше

		характеризує конкурентну позицію
Конкурентні переваги як економічні відносини	Н. Сафіуллін, Л. Сафіуллін	Сутність конкурентних переваг трактується як економічні відносини, які мають прояв у перевазі над конкурентами, що не відповідає змісту цих понять
Конкурентні переваги як стратегічна ціль	А. Градов, Б. Карлофф, Дж. Барні	Трактування конкурентних переваг як стратегічної мети не надає уявлення про змістовне наповнення самого поняття
Комплексний підхід	М. Чорна, А. Семенчук, Ю. Іванов, П. Орлов, О. Іванова, І. Шаповалова, М. Іваннікова	Розкриваються сутнісні характеристики конкурентних переваг з позиції багатогранного прояву, їх факторна та результативна природа, а також інші властивості, що комплексно характеризують це поняття

ДОДАТОК Б

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку
25 «Фінансовий звіт публічного акціонерного
товариства»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

Публічного акціонерного товариства

КОДИ

Дата (рік, місяць, число)

2014	01	01
------	----	----

Підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ОБОЛОНЬ	за ЄДРПОУ	05391057
Територія	Київ	за КОАТУУ	8038000000
Організаційно-правова форма господарювання	Публічне акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництва пива, безалкогольних напоїв	за КВЕД	11.05
Середня кількість працівників, осіб	2815		

Одиниця виміру: тис. грн без десяткового знака

Адреса вул. Богатирська, 3, м. Київ, Оболонський, 04655,
Україна, (044) 412-76-03

1. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

на 31 грудня 2013 року

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	35191	30005
Первісна вартість	1001	38432	47102
Накопичена амортизація	1002	27732	31244
Незавершені капітальні інвестиції	1005	113772	142490
Основні засоби:	1010	1516832	1413961
первісна вартість	1011	3714098	3922001
знос	1012	1816801	2015542
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	74319	86939
Інші фінансові інвестиції	1035	9761	9714
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	253	178

Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	2089713	2136407
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	657400	698675
Виробничі запаси	1101	567400	628675
Незавершене виробництво	1102	55041	59139
Готова продукція	1103	62737	68176
Товари	1104	8028	6542
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	263798	365533
Дебіторська заборгованість за розрахунками з виданими авансами	1130	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6804	6468
у тому числі з податку на прибуток	1136	25352	9773
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	69142	75658
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	176162	41298
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	4423	2752
Інші оборотні активи	1190	25134	25689
Усього за розділом II	1195	1308136	1457144
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	3400066	3595732

Пасив	Код рядка		
1	2		
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0	0

Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	8133	8133
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	844778	1029157
Неоплачений капітал	1425	0	0
Усього за розділом I	1495	918547	1103460
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	718800	951411
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Усього за розділом II	1595	718800	951411
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	250417	211370
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	694329	333956
товари, роботи, послуги	1615	489062	598304
розрахунками з бюджетом	1620	73528	50064
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	4754	7323
розрахунками з оплати праці	1630	13348	14886
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	147928	194782
Усього за розділом III	1695	1762719	1528834
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	3400066	3595732

Керівник

Пучок Олександр Дмитрович

Головний бухгалтер

Бахов Іван Іванович

2. Звіт про фінансові результати

за 2013 рік

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5521097	4861378
Собівартість реалізовано продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2501809	2358815
Валовий: прибуток	2090	1573460	1218636
Інші операційні доходи	2120	309794	775681
Адміністративні витрати	2130	208730	190455
Витрати на збут	2150	860854	789986
Інші операційні витрати	2180	383084	758698
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	430586	255178
Іні фінансові доходи	2220	3767	1595
Інші доходи	2240	69027	198005
Фінансові витрати	2250	177732	161996
Інші витрати	2270	30473	124814
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	296689	180247
збиток	2295	0	0
Чистий фінансовий результат			
прибуток	2350	223878	118501

збиток	2355	0	0
--------	------	---	---

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

ДОДАТОК В

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку
25 «Фінансовий звіт публічного акціонерного
товариства»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

Публічного акціонерного товариства

КОДИ

Дата (рік, місяць, число)

2015

01

01

Підприємство

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ОБОЛОНЬ

за ЄДРПОУ

05391057

Територія

Київ

за КОАТУУ

8038000000

Організаційно-правова
форма господарювання

Публічне акціонерне товариство

за КОПФГ

230

Вид економічної діяльності Виробництво пива, безалкогольних напоїв за КВЕД 11.05

Середня кількість працівників, осіб 5440

Одиниця виміру: тис. грн без десяткового знака

Адреса вул. Богатирська, 3, м. Київ, Оболонський, 04655, Україна, (044) 412-76-03

1. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

на 31 грудня 2014 року

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного року
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	30005	36191
Первісна вартість	1001	47102	77190
Накопичена амортизація	1002	31244	40999
Незавершені капітальні інвестиції	1005	142490	44188
Основні засоби:	1010	1413961	1616822
первісна вартість	1011	3922001	3632229
знос	1012	2015542	2015407
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	86939	75319
Інші фінансові інвестиції	1035	9714	60828
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	178	69
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	2136407	1835103
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	698675	690955
Виробничі запаси	1101	628675	585854

Незавершене виробництво	1102	59139	26733
Готова продукція	1103	68176	75043
Товари	1104	6542	3325
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	365533	273798
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6804	28225
у тому числі з податку на прибуток	1136	25352	26352
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	69142	104744
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	176162	182162
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	4423	4544
Інші оборотні активи	1190	25134	10054
Усього за розділом II	1195	1308136	1336087
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	3400066	3171190

Пасив	Код рядка		
1	2		
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0	32513
Капітал у дооцінках	1405	-	29558
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	8133	8128
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1029157	398720

Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	1103460	468919
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	951411	801436
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Усього за розділом II	1595	951411	803035
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	211370	719087
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	333956	350131
товари, роботи, послуги	1615	598304	559225
розрахунками з бюджетом	1620	50064	64389
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	7323	5831
розрахунками з оплати праці	1630	14886	12772
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	194782	130428
Усього за розділом III	1695	1528834	1899236
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	0	0
Баланс	1900	3595732	3171190

Керівник

Булах Ігор Васильович

Головний бухгалтер

Бахов Іван Іванович

2. Звіт про фінансові результати

за 2014 рік

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4861378	3641996
Собівартість реалізовано продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2358815	(2388394)
Валовий: прибуток	2090	1218636	1253602
Інші операційні доходи	2120	775681	474740
Адміністративні витрати	2130	190455	(178381)
Витрати на збут	2150	789986	(848865)
Інші операційні витрати	2180	758698	(358335)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	255178	342761
Іні фінансові доходи	2220	1595	13476
Інші доходи	2240	198005	467981
Фінансові витрати	2250	161996	(306245)
Інші витрати	2270	124814	(979390)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	180247	0
збиток	2295	0	(400102)
Чистий фінансовий результат			
прибуток	2350	118501	0
збиток	2355	0	(400102)

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

ДОДАТОК Г

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку
25 «Фінансовий звіт публічного акціонерного
товариства»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

Публічного акціонерного товариства

КОДИ

		Дата (рік, місяць, число)		2016	01	01
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	за ЄДРПОУ		05391057		
Територія	м. Київ	за КОАТУУ		8038000000		
Організаційно-правова форма господарювання	Публічне акціонерне товариство	за КОПФГ		230		
Вид економічної діяльності	Виробництво пива	за КВЕД		11.05		
Середня кількість працівників, осіб	3192					
Одиниця виміру: тис. грн без десяткового знака						
Адреса, телефон						

м. Київ ,Оболонський, 04655, м. Київ, вул. Богатирська, 3

(044) 412-84-10 (044) 412-76-03

1. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

на 31 грудня 2015 року

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	36191	31005
Первісна вартість	1001	77190	80415
Накопичена амортизація	1002	40999	49410
Незавершені капітальні інвестиції	1005	44188	31946
Основні засоби:	1010	1616822	1513961
первісна вартість	1011	3632229	3691299
знос	1012	2015407	2177338
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	75319	87349
Інші фінансові інвестиції	1035	60828	60828
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	69	18
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	1835103	1726793
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	690955	898730
Виробничі запаси	1101	585854	814249
Незавершене виробництво	1102	26733	31179
Готова продукція	1103	75043	41337
Товари	1104	3325	11965
Поточні біологічні активи	1110	0	0

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	273798	375533
Дебіторська заборгованість за розрахунками з виданими авансами	1130	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	28225	11865
у тому числі з податку на прибуток	1136	26352	10773
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	104744	92397
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	182162	43198
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	4544	2952
Інші оборотні активи	1190	10054	4171
Усього за розділом II	1195	1336087	1482550
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	3171190	3209343

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	32513	32513
Капітал у дооцінках	1405	29558	30620
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	8128	8128
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	398720	262039
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	468919	333300
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			

Довгострокові кредити банків	1510	801436	874640
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1599	26730
Усього за розділом II	1595	803035	901370
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	719087	333664
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	350131	687936
товари, роботи, послуги	1615	559225	723372
розрахунками з бюджетом	1620	64389	88808
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	5831	2448
розрахунками з оплати праці	1630	12772	7346
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	130428	131099
Усього за розділом III	1695	1899236	1974673
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	3171190	3209343

Керівник

Буллах Ігор Васильович

Головний бухгалтер

Бахов Іван Іванович

2. Звіт про фінансові результати

за 2015 рік

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3641996	3189907
Собівартість реалізовано продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2388394)	(2028728)
Валовий: прибуток	2090	1253602	1161179
Інші операційні доходи	2120	474740	442476
Адміністративні витрати	2130	(178381)	(189329)
Витрати на збут	2150	(848865)	(847429)
Інші операційні витрати	2180	(358335)	(393263)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	342761	173634
Іні фінансові доходи	2220	13476	8319
Інші доходи	2240	467981	196975
Фінансові витрати	2250	(306245)	(195268)
Інші витрати	2270	(979390)	(802002)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(400102)	(575051)
Чистий фінансовий результат			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(400102)	(575051)

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

ДОДАТОК Д

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку
25 «Фінансовий звіт приватного акціонерного
товариства»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

Приватного акціонерного товариства

			КОДИ		
			Дата (рік, місяць, число)		
			2017	01	01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	за ЄДРПОУ	05391057		
Територія	м. Київ	за КОАТУУ	8038000000		
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне акціонерне товариство	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності	Виробництво пива	за КВЕД	11.05		
Середня кількість працівників, осіб	2830				
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака					
Адреса, телефон					
вул. Богатирська, 3, м. Київ, Оболонський, 04655, Україна, (044) 412-84-10					
1. Баланс			Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801001
на 31 грудня 2016 року					

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
-------	--------------	--------------------------	-------------------------------

1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	31005	9810
Первісна вартість	1001	80415	43114
Накопичена амортизація	1002	49410	(33304)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	31946	24363
Основні засоби:	1010	1513961	5421561
первісна вартість	1011	3691299	1176538 3
знос	1012	2177338	(6343822)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	87349	0
Інші фінансові інвестиції	1035	60828	18931
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	18	0
Інші необоротні активи	1090	0	14
Усього за розділом I	1095	1726793	5474679
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	898730	881787
Виробничі запаси	1101	814249	0
Незавершене виробництво	1102	31179	0
Готова продукція	1103	41337	0
Товари	1104	11965	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	375533	169695
Дебіторська заборгованість за розрахунками з виданими а вансами	1130	0	35477
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	11865	39468
у тому числі з податку на прибуток	1136	10773	10414
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	92397	9597
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0

Гроші та їх еквіваленти	1165	43198	48394
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	2952	0
Інші оборотні активи	1190	4171	5707
Усього за розділом II	1195	1482550	1190125
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	3209343	6664804

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2		
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	32513	73144
Капітал у дооцінках	1405	30620	3129549
Додатковий капітал	1410	0	8353
Резервний капітал	1415	8128	(116)
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	262039	(879110)
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	333300	2318240
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	874640	432673
Інші довгострокові зобов'язання	1515	26730	329260
Усього за розділом II	1595	901370	1236900
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	333664	1993283
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	687936	0

товари, роботи, послуги	1615	723372	703976
розрахунками з бюджетом	1620	88808	119504
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	340
розрахунками зі страхування	1625	2448	4992
розрахунками з оплати праці	1630	7346	46415
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	82270
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	131099	148325
Усього за розділом III	1695	1974673	3109664
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	3209343	6664804

Керівник

Буллах Ігор Васильович

Головний бухгалтер

Бахов Іван Іванович

2. Звіт про фінансові результати

за 2016 рік

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4310214	3641996
Собівартість реалізовано продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3290800)	(2388394)
Валовий:			
прибуток	2090	1019414	1253602
Інші операційні доходи	2120	62589	474740
Адміністративні витрати	2130	(285569)	(178381)
Витрати на збут	2150	(968802)	(848865)
Інші операційні витрати	2180	(61663)	(358335)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	342761
Іні фінансові доходи	2220	8604	63823
Інші доходи	2240	0	467981
Фінансові витрати	2250	(463655)	(306245)
Інші витрати	2270	(222030)	(979390)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(910052)	(400102)
Чистий фінансовий результат			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(885243)	(400102)

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

ДОДАТОК Е

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку
25 «Фінансовий звіт приватного акціонерного
товариства»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

Приватного акціонерного товариства

		КОДИ		
		Дата (рік, місяць, число)		
		2018	01	01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	за ЄДРПОУ		
Територія	м. Київ	за КОАТУУ		
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне акціонерне товариство	за КОПФГ		
Вид економічної діяльності	11.05 Виробництво пива	за КВЕД		
	11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод			
	10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків			
Середня кількість працівників, осіб	2624			
Одиниця виміру:	тис.грн. без десяткового знака			
Адреса, телефон	Оболонський, 04655, м. Київ, вул. Богатирська, 3 (044) 412-84-10, (044) 412-76-03			
1. Баланс		Форма № 1-м		Код за ДКУД
на 31 грудня 2017 року				1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	9810	8337
Первісна вартість	1001	43114	43259
Накопичена амортизація	1002	(33304)	(34922)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	24363	48455
Основні засоби:	1010	5421561	5141361
первісна вартість	1011	11765383	11850066
знос	1012	(6343822)	(6708705)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Інші фінансові інвестиції	1035	18931	18522
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	5474679	5216689
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	881787	750563
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	169695	297870
Дебіторська заборгованість за розрахунками з виданими а вансами	1130	35477	51466
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	39468	71280
у тому числі з податку на прибуток	1136	10414	8047
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9597	430965

Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	48394	46172
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	5707	16455
Усього за розділом II	1195	1190125	1664771
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	6664804	6881460

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73144	73144
Капітал у дооцінках	1405	3129549	2945067
Додатковий капітал	1410	8353	8353
Резервний капітал	1415	(116)	546
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(879110)	(518048)
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	2318240	2495482
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	432673	2037873
Інші довгострокові зобов'язання	1515	329260	237082
Усього за розділом II	1595	1236900	2786127
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	1993283	417962

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	703976	830232
розрахунками з бюджетом	1620	119504	150294
у тому числі з податку на прибуток	1621	340	282
розрахунками зі страхування	1625	4992	5364
розрахунками з оплати праці	1630	46415	51430
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	82270	46900
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	148325	85487
Усього за розділом III	1695	3109664	1599851
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	6664804	6881460

Керівник

Булах Ігор Васильович

Головний бухгалтер

Бахов Іван Іванович

2. Звіт про фінансові результати

за 2017 рік

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4963232	4310214
Собівартість реалізовано продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3565168)	(3290800)

Валовий: прибуток	2090	1398064	1019414
Інші операційні доходи	2120	88488	62589
Адміністративні витрати	2130	(296579)	(285569)
Витрати на збут	2150	(1111347)	(968802)
Інші операційні витрати	2180	(29144)	(61663)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	49482	0
Іні фінансові доходи	2220	97691	8604
Інші доходи	2240	430848	0
Фінансові витрати	2250	(314744)	(463655)
Інші витрати	2270	(42861)	(222030)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	220797	0
збиток	2295	(0)	(910052)
Витрати (дохід) з податку на прибуток 2300 -44217 24809			
Чистий фінансовий результат	2300	(44217)	24809
прибуток	2350	176580	0
збиток	2355	(0)	(885243)

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)