

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління конкурентоспроможністю підприємства

за матеріалами ПрАТ«Оболонь», м. Київ

Студента 2 курсу 1м групи,
денної форми навчання
спеціальності 051 Економіка»,
спеціалізації «Економіка та
безпека бізнесу»

Чернігівський Іван
Андрійович

Науковий керівник –
канд. екон. наук, доцент

Зубко Тетяна Леонідівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖ- НОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	17
2.1. Оцінка конкурентного середовища ПрАТ «Оболонь»	17
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Оболонь»	23
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Оболонь» на ринку пива та безалкогольних напоїв.....	34
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена тим, що сучасна економіка визначає конкретні вимоги до підвищення рівня конкурентоспроможності організацій: необхідне оперативне реагування на зміну господарської ситуації з метою підтримки стійкого фінансового стану і постійного вдосконалення організації діяльності відповідно до зміни кон'юнктури ринку. При цьому багатоаспектним є значення показників конкурентоспроможності компаній. А також, підвищення рівня міжнародної конкуренції, глобалізація світового ринку, невідповідний стан науково-технічного забезпечення вітчизняного виробництва виносять проблеми управління конкурентоспроможністю на перший план. Вирішення цього завдання, як пріоритетної управлінської проблеми дозволить українським підприємствам зайняти відповідне місце у світовій економіці.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питаннями, пов'язаними із теорією конкуренції та дослідженням конкурентоспроможності підприємств присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, таких як: І. Ансофф, І. Балабанова, І. Герчикова, А. Градов, В. Дикань, І. Іванов, М. Книш, А. Литвиненко, А. Мазаракі, І. Смолін, І. Піддубний, А. Піддубна, М. Портер, Б. Райзберг, Н. Ушакова, О. Шишкова, Р. Фатхутдінов та інші, які досліджували проблему конкурентоспроможності підприємств у сфері матеріального виробництва та торгівлі. Проблематиці формування міжнародної конкурентоспроможної системи присвячено багато наукових праць. Серед них доцільно відзначити Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, С. Фішера, В. Іноземцева, В. Кочетова, О. Некіпелова. Цікаві та ґрунтовні публікації у сфері конкурентоспроможності належать українським авторам О. Білорусу, І. Бураковському, В. Геєцю, Б. Губському, О. Гудзь, М. Дудченку, А. Жовновач, Т. Зубко, Ю. Козаку, О. Кондратюк, А. Кредісову, М. Крижановському, Д. Лук'яненку, Ю. Макогону, Н. Новіковій, В. Новицькому, В. Оніщенку, Є. Панченку, Д. Панасенку, О. Паршиній, Ю. Пахомову, А.

Поручнику, А. Рум'янцеву, В. Сіденку, С. Соколенку, Н. Татаренку, А. Філіпенку, О. Швиданенку, О. Янковому а також іншим авторам.

Необхідно відзначити, що всі їхні наукові розробки зводяться до двох особливостей: перша – підприємства повинні використовувати визначені конкурентні стратегії залежно від своєї ролі на ринку; друга – всі підходи мають індивідуальні відмінності, тому застосування тієї чи іншої стратегії тягне за собою різні результати діяльності для однакових підприємств. Однак, не дивлячись на всі особливості, на сьогоднішній день недостатньо розробленим залишається методичний інструментарій формування конкурентної стратегії, який дав би можливість розвинути потенційні конкурентні переваги підприємства. А також, питання управління конкурентоспроможністю підприємств промисловості на регіональному рівні все ще залишається актуальним.

Мета даної випускної кваліфікаційної роботи полягає в тому, щоб на базі наявних теоретико-методологічних розробок визначити теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства, провести загальний аналіз конкурентоспроможності, та розробити і обґрунтувати програму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачено постановку, формулювання і розв'язання наступних наукових і практичних **задач**:

- вивчити теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати існуючі методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити конкурентне середовище ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Оболонь» на ринку пива та безалкогольних напоїв;
- обґрунтувати програму забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження даної роботи є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні підходи, а також інструментарій управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. Випускна кваліфікаційна робота ґрунтується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: економіко-статистичний – для оцінки сучасного стану на ринку фінансово-майнового стану та показників що впливають на нього; табличний та графічний – для наочного відображення результативних фінансових показників; системно-аналітичний – для узагальнення наукових підходів до визначення фінансово-майнового стану підприємства і пропозицій для його покращення; абстрактно-логічний – для обґрунтованого формулювання висновків економічного дослідження; аналіз і синтез – для деталізації факторів впливу на фінансово-майновий стан;

Для розв'язання окремих задач використовувалось програмне забезпечення MS Excel, за допомогою яких проводився аналіз динаміки та структури, тенденції розвитку, що характеризують діяльність та інших показників.

Емпіричною базою дослідження виступає компанія ПрАТ «Оболонь», яка здійснює наступні основні види діяльності: виробництво пива; дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв; виробництво безалкогольних напоїв, виробництво мінеральних та інших вод.

Інформаційною базою магістерської роботи стали наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених з проблем управління конкурентоспроможністю підприємства, матеріали статистичної звітності підприємств, Закони України, нормативно-правові акти.

Наукова новизна дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні прикладних заходів щодо розробки конкурентних стратегій розвитку досліджуваного підприємства, а саме в розробці заходів щодо

покращення конкурентоспроможності підприємства, обґрунтовано економічну доцільність впровадження заходів з використанням економіко-математичних методів, узагальнено класифікацію видів конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення роботи. Аналіз публікації з даної проблеми і практичної діяльності з питань стратегічного управління дозволив виявити ряд невирішених проблем і завдань. У їх числі - проблема управління конкурентоспроможністю та стійкості підприємств, зокрема немає єдиного підходу до оцінки рівня конкурентоспроможності. Цим фактором обумовлена мета нашого наукового дослідження, може бути основою для розв'язання важливої задачі – теоретичного та методичного обґрунтування системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичне значення та будуть використані у практиці роботи на ПрАТ «Оболонь».

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Основні наукові положення і практичні результати дослідження викладені у статті «Методи аналізу конкурентоспроможності підприємства» // Зб. наук. ст. студ. денної форми навч. / відп. ред. Г. В. Блакита – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020 р. – Ч. 2. – 310 с., С. 110–116.

Структура і обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Робота містить таблиці, рисунки, формули, список використаних джерел з 56 найменувань та 30 сторінок додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогоднішній день проблема підвищення конкурентоспроможності – дуже актуальна для підприємств України. Ця проблема стосується практично всіх сторін життя суспільства. Загострення конкурентної боротьби за збут власної продукції та за її місце на ринку змушує підприємства постійно шукати нові можливості щодо удосконалення технологій з метою створення нових та якісних товарів. Сьогодні економічне зростання України неможливе без всебічного включення у міжнародний поділ праці за рахунок стимулювання розвитку потенційно конкурентоспроможних на світовому ринку галузей промисловості. Значним чинником економічного розвитку промисловості є спроможність вітчизняних промислових комплексів своєчасно реагувати на економічні, технічні й інформаційні зміни, що відбуваються в світі під впливом економічної інтернаціоналізації [5].

Динамічність сучасного середовища, у якому функціонують підприємства, вимагає від них швидко реагувати на зміни, приймаючи оперативні рішення, розробляючи й коригуючи тактичні дії та стратегічні наміри. Питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств промислового комплексу в сучасних умовах економічної глобалізації вважаються актуальною проблемою національного господарства України. Для ефективного вирішення цієї проблеми має бути досягнутий відповідний рівень якості промислової продукції з урахуванням витрат щодо його забезпечення [26; 49]. Конкурентоспроможність підприємства полягає в його спроможності досягти задекларованих цілей щодо всіх альтернативних стратегічних напрямків діяльності підприємства. Вона у першу чергу залежить від рівня конкурентоспроможності його продуктів та послуг. В свою чергу, конкурентоспроможність продуктів та послуг являє собою певну сукупність споживчих властивостей продуктів чи послуг, яка дає змогу підприємству

конкурувати з аналогічними продуктами та послугами протягом певного періоду часу на конкурентному ринку [12; 31].

Необхідно пам'ятати, що конкурентоспроможність підприємства – це комплексний показник, який визначається не лише конкурентоспроможністю продуктів чи послуг, оскільки воно піддається постійному впливу безлічі зовнішніх та внутрішніх факторів, а це означає, що підприємство має бути всесторонньо вивченим. Лише за таких обставин можна визначити успіх чи невдачу вітчизняних підприємств в умовах відкритості економіки. Для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним, воно повинно мати певні конкурентні переваги, оскільки без їх наявності досягти відповідного рівня конкурентоспроможності неможливо, але, в той же час, лише наявність конкурентних переваг без ефективного управління ними та інших зусиль підприємства не гарантує реальної перемоги [47]. У таблиці 1.1 розглянуто наукові підходи до визначення сутності поняття «конкуренція».

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності поняття “конкуренція” [47]

Вчений	Визначення поняття “конкуренція”
1	2
Азосв Г.Л., Зав'ялов П.С., Райзберг Б.А.	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців.
Кіперман Г. Я.	Процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту.
Макконнел К.Р., Брю С.Л.	Наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців, та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його.
Маршалл А.	Змагання однієї людини з іншими, особливо при продажу або купівлі чого-небудь.
Спірідонов І.А.	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різних потреб покупців й одержання найбільшого прибутку.
Перцовський Н.І.	Процес управління суб'єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами, за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Фатхутдінов Р.А.	Змагання господарюючих суб'єктів, коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку.
Юр'єва Т.В.	Змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери вкладання капіталу, ринки збуту, джерела сировини.

Конкурентоспроможність підприємства як його комплексна та узагальнююча характеристика може змінюватись, тобто нею можна управляти. Конкурентоспроможність підприємства слід розглядати з позиції загальної теорії управління, тобто як керований об'єкт, що забезпечить основу для адаптації підприємства до ринкової кон'юнктури. Конкурентоспроможність як керований об'єкт визначатиме внутрішню вартість підприємства, яка змінюється при зміні здатності підприємства протистояти своїм конкурентам [14]. Якщо не підтримувати рівень конкурентоспроможності, то з його зниженням внутрішня вартість підприємства теж буде зменшуватися, а протягом часу може «зовсім зникнути».

У підсумку можна зазначити, що основним завданням і головною функцією конкуренції – є завоювання ринку, в боротьбі за споживача перемога своїх конкурентів, забезпечення одержання сталого прибутку [29].

Окрім того, суть конкуренції виражається певними силами, які спонукають її до розвитку незалежно від того, діє вона лише на внутрішньому ринку чи на зовнішньому теж. Наслідками ж нехтування управління конкурентоспроможністю підприємства та відсутністю стратегічного менеджменту є те, що підприємства планують свою діяльність вважаючи макросередовище сталим, але, тоді коли загально відомо, що фактори як макро- так і мікросередовища є динамічними. Промислові підприємства традиційно відносяться до найбільш складних підприємств, оскільки асортимент їхньої продукції є різноманітним, вони мають велику кількість

працівників, яка сягає нерідко кількох тисяч осіб, їм характерні різні основні, допоміжні та додаткові виробничі процеси. Сьогодні багато промислових підприємств, розглядають економічну інтеграцію як найбільш ефективний спосіб підвищення своєї конкурентоспроможності [13]. Налагодження економічних зв'язків, зміцнення інститутів локальної кооперації покращує перспективи розвитку промислового виробництва та дає надію на виживання у перспективі. Зазвичай, системи управління конкурентоспроможністю промислових підприємств мають багато спільного, проте існують характерні риси та ряд національних відмінностей. Лідерами в галузі конкурентоспроможності є корпорації Японії, США та деяких країн Західної Європи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характерні риси існуючих систем управління конкурентоспроможністю у провідних країнах світу

Країни	Характерні риси існуючих систем управління конкурентоспроможністю
Японія	Орієнтація на запобігання дефектів, а не їх виявлення й усунення. Переважання контролю конкурентоспроможності технологій, технологічних процесів над контролем конкурентоспроможності продукції.
США	Контроль за рівнем конкурентоспроможності на всіх стадіях життєвого циклу продукції, що носить як контрольний, так і аналітичний характер. Велика увага приділяється витратам на створенням продукції із високою конкурентоспроможністю.
Країни Західної Європи	Впровадження систем конкурентоспроможності проводиться поетапно. На кожному етапі реалізується визначена програма, підготована групою менеджерів, вживаються заходи, які підвищують ефективність роботи із забезпечення конкурентоспроможності.

Сучасна світова система управління конкурентоспроможністю у промисловості спрямована на боротьбу за споживача продукції. За останні 35 років найважливішими досягненнями світового менеджменту промислових підприємств є фокусування виробництва на пріоритетах якості, ціни та сервісу.

Згідно з теорією ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, на яких найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб [12, 23, 35]. В основі

методу лежить оцінка чотирьох групових показників чи критеріїв конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника (табл. А1 додатку А).

Широко використовуються у виробничій практиці критерії загального контролю якості, за допомогою розроблених міжнародними організаціями стандартів; впроваджені концепції відновлення бізнес-процесів, проектування продукції, виробничих потужностей, трудового процесу. Все більшу значимість здобувають критерії ціни і прискорення освоєння нових видів сучасної продукції. Всі ці критерії визначають цінність продукції для споживача: виробленої в точній відповідності до технічних умов, в установлений термін, з означеною надійністю, за самою низькою зможливих ціною. Регіональний рівень розвитку економіки має певні особливості, які потрібно враховувати на всіх рівнях державного управління [49]. Тобто, пріоритетом державної політики на сучасному етапі економічного розвитку України повинно стати створення інтегрованих у світове виробництво промислових комплексів, здатних забезпечувати вирішення проблем соціально-економічного розвитку регіонів України. Саме поняття регіону, характеризується великою кількістю елементів: адміністративно-управлінський, геополітичний статус, соціально культурне середовище, національно-побутові цінності і традиції і тощо [26]. Регіони – це культурно і соціально-економічні утворення, побудовані на основі загального, соціального і господарського життя замість старих адміністративних меж. Регіони – це аналог особливого світу з наявним тільки йому менталітетом, образом мислення, традиції, світогляду і світосприйняттям і світо відображенням. Але сьогодні головною відмінною рисою сучасного регіону є здатність адекватно та швидко реагувати на зміни внутрішніх та зовнішніх умов, на виникаючі з різних джерел загрози, розробляти та обґрунтовувати ефективні управлінські рішення, сприяти поліпшенню регіональних позицій в найбільш важливих соціальних та економічних сферах діяльності. Для підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств регіонів

України потрібна модернізація кожного промислового об'єкта у регіоні, впровадження нової техніки, технології, програмного і комп'ютерного забезпечення. Це потребує мільярдних фінансових інвестицій, тобто залучення в промисловість великого капіталу, без якого розбудова сучасного виробництва неможлива. Залучення інвестицій у промисловість з тривалим фінансовим кругообігом, з відносно низькою рентабельністю і високим рівнем невизначеності та ризику – складне завдання для країни та її регіонів [45].

Невід'ємною частиною ефективного забезпечення процесу управління конкурентоспроможністю промислових підприємств регіону є система управління його персоналом, від чого залежить і рівень продуктивності праці робітників, і якість робіт, що виконуються, і, як результат, ефективність роботи підприємств. Перш за все, основою кадрового аспекту є: кількісний та якісний склад персоналу, система його відбору, навчання та атестація. Не останню роль відіграє стиль керівництва промисловим підприємством: характер організаційних цінностей та установок, корпоративна та організаційна культура. Тому, тільки ефективний менеджмент персоналу забезпечує успішне функціонування підприємства як цілісної системи [4; 32; 33]. Важливою складовою управління конкурентоспроможністю промислових підприємств є підсистема управління їх виробничою діяльністю, під час розробки та функціонування якої необхідно у першу чергу звернути увагу на технічний рівень виробництва, який у свою чергу визначається станом технології та техніки. Для управління конкурентоспроможністю промислових підприємств регіону необхідно систематизувати функції управління та фази прийняття управлінських рішень (табл. 1.4). Як ми бачимо з табл. 1.4, умовно процедуру управління конкурентоспроможністю промислових підприємств можна розділити на такі основні етапи: 1) моніторинг конкурентної інформації; 2) аналіз зовнішнього середовища та розробка заходів щодо зовнішнього середовища; 3) аналіз внутрішнього середовища та розробка рекомендацій щодо власних можливостей та потенціалу; 4) на основі проведеного аналізу (пункти 1-3), з'ясування конкурентних переваг, оцінка

рівня конкурентоспроможності промислового підприємства та розробка стратегії розвитку підприємства; 5) враховуючи динамічність розвитку економіки та концепцію динамічної стратегії, необхідно переглянути конкурентні переваги підприємства і на їх основ підкоректувати чи, змінити стратегію розвитку підприємства (за умови значних чи принципових змін щодо конкурентних переваг). Функції управління, їх тип та фази прийняття управлінських рішень наведені в табл.1.3.

Таблиця 1.3

Функції управління, їх тип та фази прийняття управлінських рішень

Функції управління	Тип функції	Фази діяльності
Виявлення параметрів та проблем, що впливають на результат діяльності підприємства	Діагностична	1
Аналіз фінансового стану діяльності підприємства за прийнятими параметрами	Аналітична	2
Розробка планів діяльності підприємства за результатами обробки в реальному масштабі часу фактичних параметрів, які відображають роботу структурних одиниць підприємства	Планування	3
Аналіз результатів планування з метою виявлення відхилень від параметрів, що визначають результат діяльності підприємства	Аналітична	
Розробка альтернативних проектів управлінських рішень для корекції відхилень параметрів, що визначають результат діяльності підприємства	Проектування	
Прогноз і планування результатів діяльності підприємства за розробленими проектами управлінських рішень	Прогнозування	
Надання вищій ланці управління прогнозних результатів діяльності підприємства на основі альтернативних проектів управлінських рішень	Прогнозування	4
Вибір вищою ланкою управління із альтернативних оптимального плану діяльності	Оптимізація	
Затвердження вищою ланкою управління оптимального плану діяльності	Прийняття рішення	5
Розробка, доведення до виконавців документів, що регламентують виконання управлінських рішень і визначають діяльність структур підприємства та організацію їх виконання	Постановка завдань	

Для аналізу конкурентоспроможності підприємств застосовують різні методичні підходи [4; 25; 36]. Так, при визначенні критерію конкурентоспроможності найбільш загальними, основними, є два – структурний та функціональний. Згідно зі структурним підходом оцінити становище можна або за рівнем монополізації галузі, тобто за концентрацією виробництва і капіталу, або за наявністю бар'єрів для компаній, що виходять на галузевий ринок. Згідно з функціональним методом більш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкраще організовані виробництво та збут товарів, ефективне управління фінансами [9, 11, 22].

Одним із часто використовуваних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств є метод аналізу ієрархій, який було розроблено видатним американським математиком Т. Сааті [9].

У табл. 1.4 подані конкурентні характеристики підприємства, що варто враховувати при визначенні рівня його конкурентоспроможності, і можливі конкурентні переваги, що можуть бути створені на основі базових виробничих складових.

Таблиця 1.4

Конкурентні характеристики і конкурентні переваги підприємства

Конкурентні характеристики	Переваги:
Технологічні й операційні	<ul style="list-style-type: none"> - використання передових виробничих і інформаційних технологій, унікальних методів організації виробничих процесів; - володіння новими виробничими потужностями; - вільний доступ до необхідних ресурсів; - вигідне місцезнаходження; - розвинута інфраструктура.
Організаційно-управлінські	<ul style="list-style-type: none"> - досвід, високий професіональний рівень і культура управлінців; - здатність системи перейти від традиційної стратегії розвитку на основі диференціювання продукції і зниження собівартості до інноваційного розвитку; - розвинута система збуту; - широкі зв'язки зі споживачами; - високий рівень післяпродажного обслуговування; - тісні стосунки з постачальниками; - імідж виробника конкурентоспроможної продукції; - статус лідера на головних для підприємства ринках.

Механізм управління конкурентоспроможністю промислових підприємств на регіональному рівні повинний базуватися на певних принципах:

- оптимальне співвідношення централізованої і децентралізованої ініціативи;
- забезпечення єдності цілей і дій як усього промислового комплексу регіону так і окремих підприємства, тобто збіг глобальних і локальних інтересів;
- спеціальна система мотивації, що створює зацікавленість усіх виконавців у підвищенні конкурентоспроможності підприємств промисловості регіону;
- використання сучасної технологічної бази керування, що дозволяє з мінімальними втратами в реальному режимі часу вирішувати питання забезпечення конкурентоспроможності промислового комплексу регіону [49].

Отже, можна зробити висновок, що поняття «конкурентоспроможність підприємства» є складним і його не можна розглядати лише з одного боку, треба враховувати всі аспекти даного поняття. Деякі науковці вважають, що головним є можливість ефективно розпоряджатися фінансовими ресурсами, інші пояснюють конкурентоспроможність підприємства через здатність випускати та реалізувати конкурентоспроможний товар або послугу. Конкуренція змушує товаровиробників впроваджувати у виробництво інноваційні процеси та технології для зменшення витрат на виробництво та підвищення якості продукції. Тим самим вони привертають увагу нових потенційних клієнтів. Отже, конкурентоспроможність підприємства – це його вміння конкурувати на ринку, враховуючи потреби споживачів та інтереси його власників [9; 10].

Управління конкурентоспроможністю підприємств повинне базуватися на наступному: орієнтація на підвищення ефективності і якості роботи підприємства; на досягненні високих кінцевих результатів, випуску продукції достатньо високої якості з мінімальними витратами, яка повністю задовольняє

бажання споживачів; відповідність міжнародним стандартам; виявлення невикористаних резервів підвищення конкурентоспроможності, та більш ефективне управління підприємством. Розробка заходів по управлінню конкурентоспроможністю підприємства повинна ураховувати принципи системного підходу, орієнтуючись на умови функціонування та особливості суб'єкта господарювання [5; 7].

Процес забезпечення конкурентоспроможності розпочинається із сегментації товарного ринку шляхом оцінки потенційних конкурентів та визначення цільового сегмента споживачів. Механізм дії конкурентного середовища передбачає стратегію зростання показників фінансово-господарської діяльності торговельного підприємства, що відображається ефективністю формування та використання фінансових результатів, оптимізацією вартості та структури ресурсного потенціалу, оптимізацію витрат та застосуванням адекватних методів забезпечення конкурентних переваг, відповідно до ринку.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ “ОБОЛОНЬ”

2.1. Оцінка конкурентного середовища ПрАТ “Оболонь”

Останні десять років пивний ринок в Україні перебуває у складному становищі, про що свідчить динаміка розвитку галузі. Починаючи з 2008 року в пивоварній галузі спостерігається поступове падіння виробництва. Причини скорочення продажів очевидні – складна макроекономічна ситуація в країні, девальвація національної валюти, зниження купівельної спроможності населення, а також введення додаткових законодавчих обмежень для пива [8].

Сучасна вітчизняна пивоварна галузь розвивається в основному за рахунок великих підприємств. Більшість малих пивзаводів не змогли знайти своє місце на українському ринку і не мають коштів ні для технічного переоснащення, ні для створення власної мережі збуту, що свідчить про їх неконкурентоздатність. Ці заводи або припиняють виробництво пива, або стають власністю великих підприємств. Таке “поглинання” великими виробниками малих, надає останнім можливість розвивати власне виробництво, сприяти розвитку економіки пивної галузі в цілому та забезпечувати зайнятість працездатного населення [28].

Питання розвитку пивоварної галузі знаходяться у полі зору багатьох вчених, зокрема Б. Данилишина, В. Дегтярова, М. Ляшенко, Є. Мазур, Є. Мниха, Т. Мостенської, В. Серова, О. Чирви. Результати їх досліджень дозволяють з різних сторін оцінити стан і рівень розвитку підприємств пивоварної промисловості, а також виявити проблеми, з якими вони стикаються.

Пивоварна галузь є однією з найбільш динамічних і займає важливе місце у переробній промисловості України [1; 2; 3]. Щодо стратегій розвитку, то на сьогоднішній день рентабельність підприємств цієї галузі є однією з найвищих і темпи приросту виробництва з кожним роком збільшуються. Все

це зумовлює необхідність розробки та реалізації конкурентної стратегії в подальшому розвитку галузі. Вітчизняне пивоварне виробництво розвивається в основному за рахунок великих та середніх підприємств. В Україні лише чотири пивоварні компанії контролюють більш ніж 94% вітчизняного ринку, натомість невеликі підприємства поступово але повільно зростають, їх частка на ринку українського пива становить лише близько 5,9%. Ринок поступово йде до свого насичення. Для поліпшення існуючого стану, необхідно знаходити неповторність асортименту пивного продукту, шляхом його диференціації, а саме: випуску солоду, квасу або ексклюзивних та іменних марок пива для торговельних мереж. Впровадження таких заходів дасть можливість пивоварам збільшувати свою частку на вітчизняному ринку. У порівнянні з європейськими ринками український ще розвивається. В Україні споживання пива на сьогоднішній день досягає лише 65 л на душу населення, що значно нижче споживання пива в європейських країнах (в Чехії цей показник сягає 125 л, в Німеччині – 180 л). Темп росту споживання пива зменшується – з 23% у 2005 році до 6% у 2017 році, в подальші періоди також помітно знизилась темпи виробництва пива до 8,3%. Дані показники свідчать про наближення ринку до стадії зрілості [29; 48].

Порівняно з європейськими країнами, ринок сидру в Україні перебуває на стадії росту. Позитивна динаміка його продажів пов'язана з відносною “новизною” сегмента. До того ж, сидр – напій натурального бродіння, а це відповідає тренду здорового харчування. Крім виробників слабоалкогольних напоїв, поступово освоюють цей сегмент і пивовари.

Конкурентний стан галузі може свідчити, що ринок пива є висококонсолідованим. Основна конкурентна боротьба ведеться між такими компаніями: «САН Ін Бев Україна»-38%; ПАТ «Оболонь» -30,2%; «Славутич» (Carlsberg Group) -23,7%; «SABMiller» («Сармат») -4,1%. Жоден із пивоварів другого ешелону не контролює більше 1% ринку [49].

За оцінками експертів [28; 54] завантаження потужностей броварних заводів в Україні, досягло історичного мінімуму – 48,5% від їхньої проектної

потужності. В 2017 році використання потужностей компанією “Карлсберг Україна” складає 53%, ПрАТ “Оболонь” – 50%, компанією “САН ІнБев Україна” – 49%. Подальше падіння виробництва може призвести до закриття їх частини (рис. 2.1) [56].



Рис. 2.1. Використання виробничих потужностей броварних заводів в Україні у 2019 р. Інформація з джерела [55]

Проаналізуємо конкурентне становище підприємств на ринку. Для аналізу відібрано двадцять підприємств, які займаються пивоварінням. Для цього розрахуємо витрати і прибуток на 1 грн реалізованої продукції та рентабельність продукції (Дод. Б, табл Б.1).

Яскравим прикладом формування стратегії розвитку як на вітчизняному так і на зарубіжному ринках є діяльність ПрАТ «Оболонь». Це підприємство є лідером з виробництва пива в Україні. До її складу входить наймасштабніший пивоварний завод в Україні – Київський пивзавод «Оболонь» потужністю 113,7 млн. дал на рік. На ньому ж, а також на солодовому заводів Хмельницькій області здійснюється виробництво солоду для всієї компанії [6].

Частка експорту компанії становить 74% від загального експорту українського пива за кордон. З початком воєнних дій на Сході України практично мінімізувався експорт пива в Росію. В Молдову експортується 16%, Грузію і Білорусь -по 8%. Перенасиченість ринку продукцією змушує

виробників знаходити вихід на ринки інших країн, перш за все на ринки країн СНД та Східної Європи. Незначна частина пива імпортується з Чехії, Франції [40; 42].

Аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» показав, що підприємство використовує такі конкурентні стратегії, як стратегію лідирування у витратах та стратегію диференціації. Таким чином, стратегічними пріоритетами формування конкурентних переваг розвитку підприємств пивоварної промисловості є врегулювання зовнішньоекономічних відносин; впровадження інновацій в систему і методи управління; розвиток торгового маркетингу [43; 44; 48].

Співробітництво встановлюється з тими постачальниками, які знаходяться найближче до споживача за умов однакової конкурентної ціни та якості. Це дозволяє зменшити транспортні витрати та плату посередникам [51].

У своїх маркетингових комунікаціях компанія «Оболонь» не лише дотримується всіх законодавчих вимог, а й свідомо орієнтується на споживачів, старших за 18 років. Наприклад, розміщення зовнішньої реклами алкогольних продуктів розташовані на значній відстані від освітніх закладів. Рекламна активність компанії «Оболонь» у телевізійному просторі проводиться відповідно до Європейської Конвенції про трансграничне телебачення [50; 52].

Конкурентний аналіз показав, що конкуренція на ринку пива характеризується низькою часткою невеликих виробників. Основна конкурентна боротьба ведеться між чотирма компаніями «Сан ІнБев Україна» – 37,4%; ПАТ «Оболонь» – 26,7%; «Славутич» (Carlsberg Group) – 27,6%; «SABMiller» («Сармат») – 3,4% [16; 20].

Проведений аналіз показав, що компанія «Сан ІнБев Україна» найактивніше використовує стратегію лідирування у витратах, в рамках якої розробила свою систему управління якістю LIMS (Laboratory Information

Management System), має одну з кращих дистрибуторську мережу по Україні, активно застосовує стратегії інновацій, горизонтальної інтеграції [15; 16; 44].

Застосовуючи стратегію фокусування, підприємство при вдосконаленні торгової марки «Янтар» концентрує свої зусилля на південному регіоні країни. Крім того на ринку пива виділяється ще «Славутич» (Carlsberg Group). «Славутич» розглядає варіант повного зупинення виробництва на Київському заводі і перерозподілює потужностей на Запорізький і Львівський. Таким чином потужності Запорізького заводу будуть збільшені [21].

У 2018 році «Оболонь» збільшила випуск пива на 1,8% в порівнянні з 2017 роком – до 89,5 млн декалітрів (дал). Корпорація «Оболонь» в січні-березні 2018 року виробила 10,5 млн дал пива для українського ринку, що на 16,2% менше в порівнянні з аналогічним показником 2017 року. З невеликих гравців наростили свою частку Efes Ukraine і «Перша приватна броварня». «Ефес Україна» січні-вересні 2018 року збільшила виробництво на 21% в порівнянні з аналогічним періодом 2017 року -до 18,4 млн декалітрів (дал) [6; 15; 17].

В 2017 році компанія «Міллер Брендз Україна» була перейменована в EFES Україна. Пиво компанія виробляє на колишніх потужностях «Сармата», який був проданий SABMiller в 2014 році. У січні-червні 2018р. продажі Efes Ukraine склали 10.7 млн. дал пива, що на 12.2% більше в порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Зростання продажів Efes Ukraine, за попередніми даними, за підсумками семи місяців склав 16 відсотків.

До інших дрібніших незалежних виробників пива можна віднести ТОВ «Торгово-промислова компанія «Перша приватна броварня», ТОВ «Українська пивна група», Мукачівський пивоварний завод, Корпорація «Рідна марка» (торгові марки «Радомишль», «Пшеничне Еталон », Kristall). Частка їх продукції від загального обсягу виробництва пива становить менш ніж 1%, тому пивзаводи їх навіть не розглядають як конкурентів [18; 19]. Найбільш значними змінами на ринку пива України в 2018 році можна назвати кілька подій, пов'язаних з діяльністю великої «пивної четвірки»

гравців. Наприклад, «Міллер Брендз Україна» розширила своє виробництво на 34%. Це сталося через те, що турецька компанія Efes придбала бізнес у компанії SABMiller на території України і Росії провела деякі реорганізаційні заходи на куплених потужностях [46].

Можна назвати наступні основні конкуруючі організації для підприємства «Оболонь» на ринку мінеральної води: НВЦ «Ордана», ТОВ Пивзавод «Нова Баварія», Київський завод «Росинка». Підприємство «Ордана» так само забезпечує добру рекламу своєї продукції. Основні недоліки продукції: невисока якість, відсутність характерних особливостей, невиразна упаковка, переважання великої розфасовки над дрібною в об'ємах продажів, висока ціна [53].

Можна також назвати кілька організацій, що не займають високої частки ринку: Приватне підприємство «Вода Роганська», перевагою якого є доставка продукції прямо до житлових будинків і в офіси, недолік полягає в обмеженості асортименту продукції; ТМ «Бонаква», характеризується невеликим асортиментом продукції і порівняно високими цінами; Грузинський завод мінеральних вод «Боржомі», продукція якого має найвищу якість і володіє лікувальними властивостями, але через надмірно високу ціну і віддаленість виробника, підприємство не може повністю контролювати певну частку ринку [41].

Проаналізувавши наведені дані, можна зробити висновок, що найвпливовішим конкурентом ПАТ «Оболонь» в ринковому секторі виробництва мінеральних вод є: Київський завод «Росинка», що має дуже високі ринкові позиції. Достатньо високі конкурентні позиції займають підприємство НВЦ «Ордана» та ТОВ «Пивзавод «Нова Баварія».

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Оболонь»

Оцінка результатів діяльності підприємства є одним з основних елементів у системі управління і обґрунтування господарських рішень. Вона становить інтерес для інвесторів, кредиторів, постачальників матеріально-технічних ресурсів, державних органів управління й виробничих менеджерів.

Оцінка фінансового стану підприємства ПрАТ «Оболонь» проводилась на основі фінансової звітності компанії за 2017-2019 рр. Розглянемо динаміку загальних показників фінансово-господарської діяльності підприємства (табл. В.1, дод. В). Фінансова звітність для розрахунків міститься в таблицях додатків Г, Д та Е).

Дані табл. В.1 свідчать, що у за період 2017-2018 рр. відбулося зменшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції. Так відносне відхилення 2018 року до 2017 року становило -3,21%. За період 2018-2019 року навпаки спостерігається збільшення чистого доходу, відносне відхилення якого за цей період становить +5%.

Аналіз основних фондів підприємства дозволяє визначити стан, структуру та динаміку основних і оборотних активів підприємства, основні групи основних та оборотних активів підприємства, необхідних для забезпечення технологічного процесу, основні методи планування потужності підприємства та потреби в основних і оборотних активах.

Проведемо аналіз собівартості продукції, почнемо його з аналізу динаміки операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції. Вихідні дані для цього аналізу наведені у табл. 2.1.

У 2018 році у порівнянні з 2017 роком спостерігається зменшення майже всіх видів витрат окрім матеріальних витрат. Але, загальна сума операційних витрат на даний період зросла за рахунок значного збільшення матеріальних витрат.

Таблиця 2.1

Вихідні дані для аналізу операційних витрат

Елементи витрат	Витрати, тис. грн., за період			Відхилення (+,-) 2018/2017		Відхилення (+,-) 2019/2018	
	2017 рік	2018 рік	2019 рік	тис. грн., (гр.2 - гр.1)	відсотки, (гр.7 : гр.1)*100%	тис. грн., (гр.3 - гр.2)	відсотки, (гр.9 : гр.2)*100%
Чиста виручка від реалізації продукції	3641996	3524945	3701192	-117051	-3,214	176247	5
Матеріальні витрати	2496994	139905	873390	-2357089	-94,4	733485	524,27
Витрати на оплату праці	279183	31138	12970	-248045	-88,85	-18168	-58,35
Відрахування на соціальні заходи	98624	11860	5147	-86764	-87,97	-6713	-56,6
Амортизація	175062	13974	12340	-161088	-92,02	-1634	-11,69
Інші операційні витрати	377185	72598	72598	-304587	-80,75	0	0
Операційні витрати разом	3427048	269475	976445	-3157573	-92,14	706970	262,35

Проаналізуємо основні балансові показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» для формування загального уявлення про фінансовий стан підприємства. Для цього було проведено як вертикальний (табл. 2.2), так і горизонтальний аналізи (табл. 2.3) фінансової інформації компанії.

За даними вертикального аналізу на протязі 2017-2019 рр. частка необоротних активів збільшилась з 55,824% у 2017 році до 68,5986% у 2019 році. Щодо оборотних активів, то вони навпаки мають тенденцію до зменшення. Довгострокові зобов'язання та поточні зобов'язання зменшились за аналізований період, що позитивно відзначилось на підприємстві.

На основі аналізу динаміки і структури активів підприємства ПрАТ «Оболонь» видно, що у 2017 році порівняно з попереднім загальна сума активу збільшилася на 2193983 тис. грн. (46,81%) і склала 6881460 тис. грн. Це відбулося за рахунок збільшення необоротних активів на суму 2078348 тис. грн. (66,22%), а саме придбання основних засобів на 2234861 тис. грн. (76,89%)

та оборотних активів на суму 115635 тис. грн. (7,46%), а саме дебіторської заборгованості з бюджетом на 58082 тис. грн. (440,08%), іншої поточної дебіторської заборгованості на 379467 тис. грн. (736,86%) та грошей і їх еквівалентів на 36396 тис. грн. (372,3%). Проведемо вертикальний аналіз основних економічних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.3).

Таблиця 2.2

Вертикальний аналіз основних балансових показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»

№	Показник	Рік					
		2017		2018		2019	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1.	Активи всього	3190267	100	3948410	100	4847558	100
2.	Необоротні активи	1780948	55,824	2432567	61,609	3325359	68,5986
2.1.	Незавершені капітальні інвестиції	38067	1,1932	39219,5	0,9933	47069,5	0,97099
2.2.	Основні засоби	1565392	49,068	2210231	55,978	3129388	64,556
3.	Оборотні активи	1409319	44,176	1515843	38,391	1522199	31,4014
3.1.	Запаси	794843	24,915	897053	22,719	931308	19,2119
3.2.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	324666	10,177	391643	9,919	417946	8,62178
3.3.	Гроші та їх еквіваленти	112680	3,532	26487	0,6708	9776	0,20167
4.	Власний капітал	251125	7,8716	686905	17,397	1649252	34,0223
4.1.	Зареєстрований капітал	32513	1,0191	32513	0,8234	32513	0,67071
4.2.	Нерозподілений прибуток	180395	5,6545	-125931	-3,189	94840,5	1,95646
5.	Довгострокові зобов'язання	446586	13,998	218984	5,5461	233526	4,81739
5.1.	Довгострокові кредити банків	444450	13,931	215842	5,4665	229915	4,7429
6.	Поточні зобов'язання	2492556	78,13	3042522	77,057	2964781	61,1603
6.1.	Короткострокові кредити банків	526376	16,499	1124860	28,489	1913102	39,4653

Однак зменшилися, запаси на 144812 тис. грн. (16,17%) та дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги на 109882 тис. грн. (26,95%). У 2017 році активи підприємства склалися на 55,87% з

необоротних активів та на 44,13% з оборотних активів. У 2018 році активи підприємства склалися на 67% з необоротних активів та на 33% з оборотних активів. У 2019 році активи підприємства склалися на 68,6% з необоротних активів та на 31,4% з оборотних активів.

Проведемо горизонтальний аналіз основних економічних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз основних економічних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»

№	Показник	Рік			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
		2017	2018	2019	2018 до 2017	2019 до 2017	2018 до 2017	2019 до 2017
1.	Активи всього	3190267	3948410	4847558	758143	899148	23,764	22,772
2.	Необоротні активи	1780948	2432567	3325359	651619	892792	36,588	36,702
2.1.	Незавершені капітальні інвестиції	38067	39219,5	47069,5	1152,5	7850	3,0276	20,016
2.2.	Основні засоби	1565392	2210231	3129388	644839	919157	41,193	41,586
3.	Оборотні активи	1409319	1515843	1522199	106524	6356	7,5585	0,4193
3.1.	Запаси	794842,5	897052,5	931307,5	102210	34255	12,859	3,8186
3.2.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	324665,5	391642,5	417946	66977	26303,5	20,63	6,7162
3.3.	Гроші та їх еквіваленти	112680	26487	9776	-86193	-16711	-76,49	-63,09
4.	Власний капітал	251124,5	686905	1649252	435781	962347	173,53	140,1
4.1.	Зареєстрований капітал	32513	32513	32513	0	0	0	0
4.2.	Нерозподілений прибуток	180394,5	-125931	94840,5	-306326	220771,5	-169,8	-175,3
5.	Довгострокові зобов'язання	446586	218983,5	233526	-227603	14542,5	-50,96	6,6409
5.1.	Довгострокові кредити банків	444450	215841,5	229915	-228609	14073,5	-51,44	6,5203
6.	Поточні зобов'язання	2492556	3042522	2964781	549966	-77741	22,064	-2,555
6.1.	Короткострокові кредити банків	526375,5	1124860	1913102	598485	788242	113,7	70,075

За горизонтальним аналізом (табл. 2.3) робимо висновок, що тенденцію до збільшення на протязі досліджуваного періоду мали такі статті, як необоротні активи.

Від'ємний темп приросту відзначився лише на статті грошових коштів та їх еквівалентів на -76,49% у 2018 у порівнянні з 2017 та на -63,09% у 2019 у порівнянні з 2017 роком.

Основним завданням аналізу рентабельності є оцінка прибутковості діяльності підприємства в цілому та ефективності використання окремих груп його активів. Аналіз загального фінансового стану підприємства передбачає розрахунок показників платоспроможності, ліквідності, ділової активності, а також визначення факторів, що вплинули на зміну динаміки даних груп показників.

Для доповнення оцінки фінансово-господарського стану підприємства ПрАТ «Оболонь» розрахуємо додаткові показники ефективності діяльності компанії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності діяльності компанії ПрАТ «Оболонь»

№	Показник	Рік			Абсолютний приріст	
		2017	2018	2019	2018 до 2017	2019 до 2018
1.	Робочий капітал, тис. грн.	-1603326	-1450031	-1435133	153295	14898
2.	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,5899	0,4453	0,4453	-0,1446	0
3.	Частка власних оборотних засобів, %	46,2	33,0	29,86	-13,2	-3,14
4.	Фондовіддача	2,32	1,59	1,18	-0,73	-0,41
5.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2830	2699	2670	-131	-29
6.	Продуктивність праці, грн./чол.	1286,92	1306,02	1386,21	19,1	80,19
7.	Матеріаловіддача	1,46	25,2	4,24	23,74	-20,96

Первісна вартість основних засобів на підприємстві ПрАТ «Оболонь» збільшується з кожним роком, так само як і знос. Але варто зазначити, що

швидкість зростання первісної вартості вища, ніж суми зносу. Для дослідження стану та ефективності використання активів розраховуються такі групи показників: 1. коефіцієнт відновлення, вибуття та зносу основних фондів Коефіцієнт зносу основних засобів –показує ступінь зносу основних засобів. Коефіцієнт оновлення основних фондів – характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду [2; 9].

Проведений аналіз показав, що найвища фондомісткість спостерігалася у 2017 році, в той же час фондвіддача у цьому році була найнижчою. Тобто, у 2017 році частка вартості основних засобів у складі вартості виробленої продукції була найвищою, а саме – 143,56 грн. вартості основних засобів на 1 грн. виробленої продукції. У 2018 році цей показник був найнижчим за досліджуваний період з 2017 по 2019 роки, і становив 63,47 грн. вартості основних засобів на 1 грн. виробленої продукції. Тому і фондвіддача, тобто вартість виробленої продукції на 1 грн. вартості основних засобів в 2018 році була найвищою за 3 роки. Тобто ефективність використання основних засобів у 2018 році була найвищою. Збільшення фондоозброєності пов'язане зі зменшенням середньооблікової чисельності працівниківна підприємстві з 3192 у 2017 році до 2602 у 2019 році.

За результатами оцінки ефективності діяльності компанії ПрАТ «Оболонь» можна зробити наступні висновки: від'ємне значення робочого капіталу підприємства протягом досліджуваного періоду означає, що вся вартість оборотних активів і, навіть частина необоротних, фінансується за рахунок поточних зобов'язань, а, отже, якщо підприємство буде порушувати правила самофінансування то йому буде загрозувати неплатоспроможність та фінансова нестійкість; відсутні вільні фінансові ресурси для розширення діяльності та інвестування.

Визначимо ліквідність та платоспроможність ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.5). Термін «ліквідний» передбачає безперешкодне перетворення майна в кошти платежу. Чим менше час, необхідний для перетворення окремого виду

активів, тим вища його ліквідність. Платоспроможність характеризується достатньою кількістю оборотних активів підприємства для погашення своїх зобов'язань протягом року.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп росту	
	2017	2018	2019	2017 до 2018	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
Маневренність власних оборотних активів	-0,421	-1,142	-1,161	-0,721	-0,018	171,005	1,602
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,494	0,467	0,463	-0,028	-0,004	-5,589	-0,847
Коефіцієнт покриття	0,703	0,480	0,517	-0,223	0,036	-31,707	7,512
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,337	0,188	0,217	-0,149	0,029	-44,192	15,232
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,096	0,014	0,003	-0,082	-0,011	-85,405	-76,72
Власні оборотні кошти	-1366184	-1693463	-1797861	-327279	-104398	23,956	6,165
Частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі	-102,253	-114,226	-116,056	-11,974	-1,829	11,710	1,602
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	-0,015	-0,013	-0,013	0,002	0,000	-14,116	1,982
Коефіцієнт покриття запасів	1,934	1,650	1,730	-0,284	0,081	-14,691	4,883
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	-1,023	-1,142	-1,161	-0,120	-0,018	11,710	1,602

За результатами розрахунків динаміки показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Оболонь» за період 2017 – 2019 р.р. бачимо, що коефіцієнт негайної (абсолютної) ліквідності ПрАТ «Оболонь», протягом 2017 – 2019 років, змінювався з 0,096 до 0,003, показуючи неухильне зменшення. Проміжний коефіцієнт покриття стрибкоподібно, зростання спостерігалось лише наприкінці 2019 року та має значення 0,517, а різке зниження відбулось у 2018 році. У 2018р. коефіцієнт має значення 0,048. Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) у 2019р. має значення 0,517, що є нижчим за

нормативне значення (1-3). Дані значення показники свідчать про неплатоспроможність та некредитоспроможність ПрАТ «Оболонь».

За результатами оцінки показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Оболонь» встановлено, що підприємство перебуває у важкому фінансово-економічному становищі. Слабкими параметрами фінансового стану ПрАТ «Оболонь» можна назвати наявність активів, що не використовуються підприємством, постійне збільшення обсягів кредиторської заборгованості. Також відсутність можливостей у підприємства погашення власних поточних зобов'язань в повному обсязі за рахунок реалізації всіх оборотних активів. Фінансування активів підприємства в основному за рахунок позикових коштів. Низька дебіторська, кредиторська та результативність функціонування підприємства в цілому, погіршення можливостей контролювати витрати. Наявний ризик неплатоспроможності через дефіцит ліквідних коштів. Знижується ефективність використання власного капіталу. У 2017-2018 роках відсутність чистого прибутку, який власник отримує з кожної вкладеної гривні.

Наступною найважливішою характеристикою фінансового стану підприємства ПрАТ «Оболонь» є його фінансова стійкість, яка являє собою надійно гарантовану платоспроможність, рівновагу між власними та залученими засобами, незалежність від випадковостей ринкової кон'юнктури і партнерів, довіру кредиторів та рівень залежності від них, наявність такої величини прибутку, який би забезпечив самофінансування. Динаміка зміни показників фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за період 2017-2019 рр. наведено в табл. 2.6.

Динаміка показників фінансової стійкості ПАТ «Оболонь» за результатами розрахунків показників фінансового стану на основі даних балансу та звіту про фінансовий результат ПрАТ «Оболонь» показала, що коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами не відповідає фактичному значенню показника (-1,16 на початок 2018 року) відносно нормативу ($>0,3 - 0,4$), що свідчить про зниження фінансової стійкості.

Коефіцієнт фінансової автономії та коефіцієнт заборгованості характеризують залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та високого ризику невиконання власних зобов'язань.

Таблиця 2.6

Динаміка зміни показників фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за період 2017-2019 рр.

Показник	Роки			Абсолютний приріст		Темп росту	
	2017	2018	2019	2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
Коефіцієнт фінансової автономії	0,148	0,010	0,286	-0,137	0,276	0,070	27,536
Коефіцієнт фінансової залежності	6,763	96,290	3,497	89,527	-92,793	14,238	0,036
Коефіцієнт маневренності власного капіталу	-2,913	-50,809	-1,341	-47,895	49,468	17,439	0,026
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,852	0,990	0,714	0,137	-0,276	1,161	0,722
Коефіцієнт структури довгострових вкладень	0,438	0,052	0,111	-0,385	0,059	0,119	2,123
Коефіцієнт залучення довгострокових коштів	0,631	0,730	0,206	0,099	-0,524	1,156	0,282
Коефіцієнт структури позикового капіталу	0,253	0,028	0,074	-0,225	0,046	0,111	2,642
Показник фінансового левериджу	5,763	95,290	2,497	89,527	-92,793	16,535	0,026
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	-1,023	-1,142	-1,161	-0,120	-0,018	1,117	1,016

За досліджуваний період 2017-2019 роках спостерігаємо постійне зниження коефіцієнта фінансової автономії, що спричинено отриманням підприємством збитків і відповідно «проїданням» власного капіталу. За досліджуваний період 2017-2019 років оцінка частки власного капіталу ПрАТ «Оболонь», що знаходиться в обороті показала, що усі необоротні активи підприємства фінансуються за рахунок власного капіталу, а частина їх ще й за рахунок довгострокових позикових коштів, тому про гнучкість у використанні

власних коштів підприємства неможливо говорити. Вкрай стрімке зниження цих показників може ще свідчити про можливе уповільнення погашення дебіторської заборгованості ПрАТ «Оболонь» або посилення умов надання товарного кредиту з боку постачальників та підрядників. Оцінка ступеня перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською за досліджуваний період 2017-2019 роках показала, що даний коефіцієнт знизився у 2017 році а потім виріс у 2018 році. Це свідчить про позитивну тенденцію зниження кредиторської заборгованості підприємства ПрАТ «Оболонь», але в той же час відбувається стрімке нарощення суми дебіторської заборгованості, що унеможлиблює ефективне і вчасне використання вільних грошових коштів підприємством в нестабільних економічних умовах господарювання. Стійкий фінансовий стан підприємства в ринкових умовах значною мірою обумовлюється його діловою активністю. Ділова активність оцінюється системою показників, які характеризують найважливіші сторони діяльності ПрАТ «Оболонь». Результати розрахунків показників ділової активності ПрАТ «Оболонь» довели про достатню швидкість оборотних активів ПрАТ «Оболонь» відповідно до його галузевих особливостей з виробництва пива та безалкогольних напоїв, що свідчить про ефективну політику використання фінансових ресурсів на підприємстві. Стабільна динаміка оборотності дебіторської заборгованості свідчить про якісну роботу керівництва підприємства з питань формування та використання дебіторської заборгованості, що дозволяє продуктивно використовувати період кредитування дебіторів ПрАТ «Оболонь», і тим самим намагається уникнути ризику неплатоспроможності з кредиторами. Так як динаміка коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості є нестабільної та поступово зменшується від 5 до 3 оборотів, що є негативною тенденцією, оскільки підприємство кредитується своїми контрагентами на менший термін. Що стосується тривалості операційного циклу як ключового показника ділової активності підприємства ПрАТ «Оболонь», то він щорічно зростає від 136 днів у 2017 р. до 181 дня у 2019 році, що є негативним явищем та відбиває стан,

розрахункової і кредитної дисципліни, ступінь досягнення оптимального співвідношення власних і залучених підприємства коштів, заданого рівня фінансової стійкості. Кінцевим показником в процесі дослідження ефективності формування та використання активів і капіталу ПрАТ «Оболонь» є рентабельність. Першим і основним показником рентабельності підприємства є чиста рентабельність (збитковість) власного капіталу. За аналітичний період для ПрАТ «Оболонь» ефективність використання власного капіталу знизилась і від'ємне значення чистої збитковості власного капіталу зростає до 1,59 % у 2017 року, що свідчить про те, що підприємство не знайшло резервів зниження витрат, які б в майбутньому надало б йому змогу покращити фінансову ситуацію. Проте у 2018 році інвестиційна активність підприємства сприяла покращенню фінансової ситуації та зміни цього показника з (-1,59%) до (-0,27%). Така ж ситуація стосується з коефіцієнтом рентабельності активів ПрАТ «Оболонь», значення якого залежать від значень власного прибутку, що за останні три роки характеризується від'ємним значенням. Рентабельність обороту продажів щорічно знижується і досягла відмітки 0,03% у 2018 році, що є негативною тенденцією та свідчить про недостатній обсяг прибутку на одиницю обороту (продажів) і частки прибутку в ціні продукції. Рентабельність операційних витрат ПрАТ «Оболонь» за досліджуваний період змінювалась стрибкоподібно, відбулось збільшення до 0,12% відносно 0,07%, що було зумовлено перевищенням темпів зростання доходів над темпами зростання витрат підприємства, відбулося збільшення ефективності операційних витрат підприємства. У 2018 році значення рентабельності операційних витрат складає 0,06%. Результати показників рентабельності є свідченням відсутності можливостей ПрАТ «Оболонь» в повному обсязі покривати вартість залучення банківських кредитів, фінансування операційної діяльності за рахунок банківських кредитів є неефективним.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Оболонь» на ринку пива та безалкогольних напоїв

Етапом діагностики є характеристика конкурентних сил та визначення типу ринку, що здійснюється експертним шляхом на основі моделі «п'яти сил» М. Портера (табл. Ж1., дод. Ж) [4]. Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища доцільно використовувати 3-х бальну шкалу: 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний вплив і 3 бали – сильний вплив. По кожній конкурентній силі підраховується середнє значення її впливу.

Інтегральний показник конкурентоспроможності (I_k) – це рівень споживчої ефективності об'єкта (фірми, товару, контрагента та ін.) на конкретному ринку і в конкретних умовах його функціонування.

За результатами експертної оцінки конкурентних сил доцільно розрахувати коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства:

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * I_{\text{НК}} + 0,2 * I_{\text{ТЗ}} + 0,3 * I_{\text{ПОК}} + 0,1 * I_{\text{ПОСТ}} + I_k = (0,2 * 1,75) + (0,2 * 2,75) + (0,3 * 2) + (0,1 * 2,42) = 0,35 + 0,55 + 0,6 + 0,242 = 1,742$$

Коефіцієнти при індексах відображають відносну вагомість впливу конкурентних сил на компанію. Найбільш важливою є сила впливу споживачів на діяльність компанії, оскільки залежно від її рівня досліджуване середовище може бути кваліфікованим як «ринок споживача» або «ринок виробника».

Показник загального впливу конкурентного середовища на рівні менше 1,5 означає максимально сприятливе для розвитку компанії середовище, мінімальний вплив конкурентних сил, тобто ситуацію, в якій ринкова позиція компанії є близькою до монопольної.

Значення коефіцієнту загального впливу більше 2,5 несприятливу для розвитку підприємства ринкову ситуацію з максимальним впливом конкурентних сил, що свідчить про тип ринку, близький до умов чистої конкуренції [9; 24].

Робимо висновок, що ПрАТ Оболонь знаходиться близько до нижнього показника, тобто позиція компанії є близькою до монопольної.

Ключові фактори успіху «Оболонь»:

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.

Чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає конкуруючі підприємства. Чинники конкурентної переваги можуть бути тактичними і стратегічними.

1. Тактичний чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає або буде переважати у найближчий період (до року) конкуруючі підприємства.

2. Стратегічний чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона може випередити конкурентів після виконання у перспективі конкретних умов, які визначають перевагу підприємства за даним компонентом порівняно з конкуруючими фірмами [56].

Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги (табл.Ж2 дод. Ж) ПрАТ «Оболонь» може увійти 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.

Матрицю SWOT-аналізу для ПрАТ «Оболонь» подано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Матриця SWOT для ПрАТ «Оболонь»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1	2	3
Можливості (О)	Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги ПрАТ «Оболонь» може увійти 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.

Продовження табл. 2.7

1	2	3
Загрози (Т)	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.

Визначимо конкурентоспроможність ПРАТ «Оболонь» методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб.

На ефективність діяльності кожної служби впливає багато факторів – ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності (табл. 31, додаток 3 та методики, що наведена в дод.К).

Після проведеного аналізу можна зробити висновок, що показник конкурентоспроможності організації у 2019 році збільшився на 0,77. Це свідчить про збільшення конкурентних переваг у 2019 році відносно 2018 року ПРАТ «Оболонь». Позитивним є те, що хоч і незначно, але зросла рентабельність товару (на 0,07), збільшилось обертання обігових коштів (на 0,23), збільшилась рентабельність продажу (на 0,03).

Для збільшення прибутку у наступні роки підприємству потрібно: розширити клієнтську базу; знайти нових постачальників, які б надавали якісні послуги за меншою ціною; вихід на нові ринки збуту (освоєння міжнародних ринків); виробництво нової продукції.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

Провівши аналіз підприємства на основі фінансових показників та вищезазначеній інформації можна сказати, що підприємство має значний потенціал розвитку. Тому розглянемо запропоновані проекти, що дозволять збільшити рентабельність підприємства і, відповідно, рівень конкурентоспроможності підприємства.

Система управління якості – це розроблення та впровадження більш якісної продукції в діяльність підприємства. Рішення про її підвищення приймає вище керівництво, опираючись на аналіз цільового ринку. Першим етапом визначають склад рекомендацій покращення якості продукції опираючись на стандарт ISO, який дає уточнення, що саме потрібно робити підприємству [8; 10].

Другим етапом стає розробка нових або удосконалення старих нормативних документів. Наведені нижче стандарти ISO серії 9000 розроблено, щоб допомогти організаціям незалежно від їхнього типу та розміру запровадити та забезпечити функціонування ефективних систем управління якістю [7]. ISO 9000 описує основні положення систем управління якістю та визначає термінологію стосовно систем управління якістю. ISO 9001 установлює вимоги до системи управління якістю для випадків, коли організація має продемонструвати свою спроможність поставляти продукцію, що відповідає вимогам замовників і застосовних регламентів, а також прагне підвищувати задоволеність замовників [42].

Щоб забезпечити високу конкурентоспроможність, треба визначити ряд наступних задач: дослідити потреби споживачів; проаналізувати розвиток споживачів; оцінити поведінку та можливості конкурентів; дослідити розвиток ринку, середовище; виготовлення особового товару.

Отже, висока конкурентоспроможність буде досягнута тільки тоді, коли всі елементи цілої системи будуть взаємопов'язані. Якщо аналізувати конкурентне середовище на ринку, можна визначити ряд факторів, які впливають на відношення покупців до підприємства та його продукції.

Фактори можна розділити на дві основні групи: зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори визначаються ринковою ситуацією на зовнішньому середовищі і їх виникнення не залежить від діяльності підприємств. Внутрішні фактори та їх прояв цілком залежить від функціонування підприємства та його системи управління. Усі фактори, щоб вплинути на конкурентоспроможність будуть розглядатися і служити додатковою конкурентною перевагою тільки тоді, коли будуть здійснювати позитивний вплив на діяльність підприємства [6; 15].

Такі фактори, що збільшують конкурентоспроможність та якість продукції потрібно використовувати і на ПрАТ «Оболонь». Зрозуміло, сьогодні регіональні пивзаводи не в змозі конкурувати з четвіркою «монстрів» [22; 39]. Рівень споживання пива у регіональному розрізі для полегшення бізнес-моделювання на рис. 3.1.

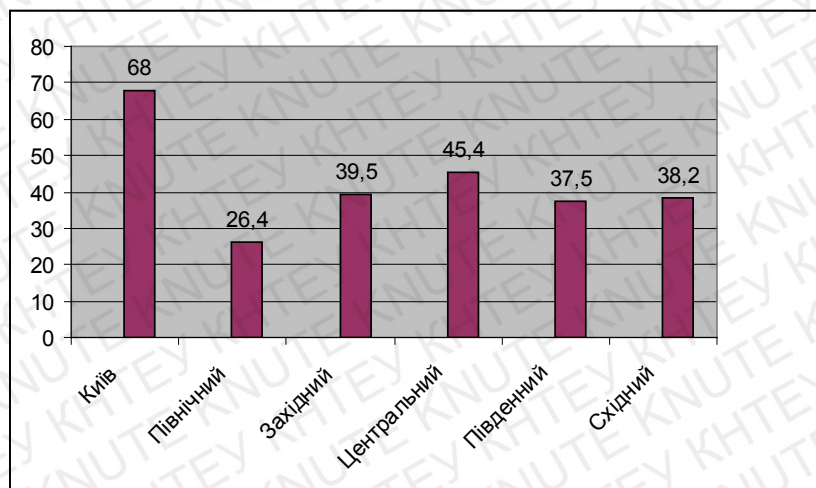


Рис. 3.1. Рівень споживання пива в регіональному розрізі

Імпорт пива до України порівняно невеликий і складає близько 1 % в натуральних одиницях та 2 % в грошовому виразі. Основний обсяг пива, що надходить на український споживчий ринок, випускають «Оболонь» (м. Київ), «Рогань» (м. Харків), «Славутич» (м. Запоріжжя), «Десна» (м. Чернігів),

Донецький пивзавод та ПЗ «Янтар» (м. Миколаїв). Це так звані «Великі виробники», ними вироблено 85,6 % обсягів українського пива. Частка середніх виробників складає 7,75 %, малих (потужністю менше 500 тис. дал/рік) пивзаводів - 6,65 % (рис. 3.2).

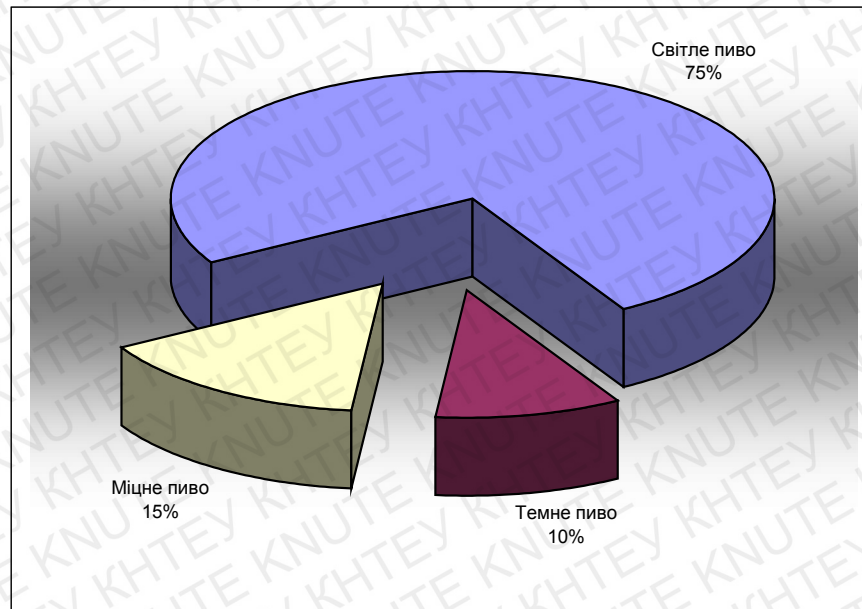


Рис. 3.2. Структура споживання пива за його видами

Подальші перспективи українського ринку пива залежатимуть від загального рівня платоспроможності населення і доступності напою.

Для того щоб покращити якість і конкурентоспроможність продукції, пропонується ввести пробний варіант нового, пастеризованого пива (табл. Л1, додатку Л). Зробимо розрахунок показників для оцінки очікуваних інвестицій по проекту та дані зведемо до табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок показників по проекту створення бізнес-моделі

Роки	Вигоди грн.	Витрат и грн.	Коеф. дисконтування, $q = 30\%$	Грошовий потік, грн.	Дисконтний грошовий потік, грн.	Кумулятивний грошовий потік, грн.
1	-	49560	0,769	-49560	-38111,64	-38111,64
2	33558,15	-	0,592	+33558,15	+19866,42	-18245,22
3	33558,15	-	0,455	+33558,15	+15268,96	-2976,26
4	33558,15	-	0,349	+33558,15	+11711,79	+8735,53
5	33558,15	-	0,269	+33558,15	+9027,14	17762,67
Всього	134232,6	49560	-	84672,6	+17762,67	

Коефіцієнт дисконтування визначасмо за формулою:

$$K_{oi} = \frac{1}{(1+g)^i}, \quad (3.1)$$

де g – ставка дисконтування.

Перший рік результати діяльності будуть рівними нулю, а в наступні роки становитимуть 33558,15 грн.

Загальна сума чистого приведенного доходу за 5 років впровадження та експлуатації нової лінії становить +17762,67 грн.

Дисконтований період окупності (DPP) – це термін часу, за який продискнтовані чисті грошові потоки від інвестиційного проекту перекриють продискнтовані інвестиційні витрати на цей проект

$$DPP = j + \frac{C_j}{B_{j+1}}, \quad (3.2)$$

Тоді маємо:

$$DPP = 3 + \frac{2976.26}{11711.79} = 3.25 \text{ років}$$

Індекс рентабельності (PI) інвестиційного проекту являє собою відношення продискнтованих (приведених) чистих грошових потоків від інвестиційного проекту до продискнтованих (приведених на ту ж саму дату) інвестиційних видатків. Він характеризує, рівень чистого грошового потоку, що припадає на одиницю інвестиційних витрат.

$$\text{Рентаб. інвестицій} = \frac{\text{Чиста приведена вартість}}{\text{Витрати за проектом}}, \quad (3.3)$$

Тоді маємо для нашого проекту:

$$\text{Рентаб. інвестицій} = \frac{134232,6}{49560} = 2,71$$

Отже, рентабельність інвестицій становить 2,71, тому цей проект можна впроваджувати в життя, оскільки він буде ефективним.

Як бачимо з проведених розрахунків всі показники свідчать про доцільність впровадження даного проекту на підприємстві. Але пастеризація пива дозволить зберігати його придатність до вживання більш довгий термін.

Сьогодні збутова політика розглядається перш за все як система управління виробництвом та реалізацією товару, що зорієнтована на ринок.

Споживчі оцінки мають стратегічне значення на всіх етапах розробки та удосконалення товару: від створення концепції нового товару та перевірки цього замислу до його позиціювання, конструювання, виробництва, встановлення рівня ціни, рекламування, збуту, фінансування та технічного обслуговування. Таким чином зміниться технологічний процес створення пива (Додаток М).

Отже, для підвищення конкурентоспроможності потрібно ґрунтуватися на найважливіших показниках макросередовища і мікросередовища підприємства, враховуючи глобалізаційні процеси в економіці країни, постійно і регулярно збирати і аналізувати всі параметри, виявляти стан зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта, розробляти і впроваджувати заходи, які підвищать якість процесів і їх взаємодії [27].

В першу чергу, ми пропонуємо реалізацію проекту впровадження системи управління якістю на базі вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000. Розглянемо і перерахуємо необхідні заходи та витрати на їх реалізацію в додатку М, табл.М1.

Підготовчий етап. На даному етапі серед персоналу компанії ведеться робота по вивченню стандартів ISO серії 9000, роз'яснюються їх основні вимоги, проводяться тренінги щодо ознайомлення з основними принципами управління якістю. Розробляється структура системи, проводиться розподіл обов'язків і відповідальності у сфері якості між співробітниками підприємства.

Виробляються основоположні документи системи управління якістю: політика у сфері якості; цілі з якості; організаційна структура управління компанією, розробка нормативної документації управління якістю [24; 39].

Також важливим є визначення механізму контролю і управління процесом розробки і впровадження системи.

Етап впровадження системи управління якістю відображає, як користувачами процесів проводиться доскональний аналіз адекватності розроблених процедур, при якому виявляються недоліки і недоробки. Проводиться коректування процесів і документації. Після повного узгодження документованих процедур з вищим керівництвом підприємства виконується впровадження документації, відповідно до якої починає працювати весь персонал компанії [24].

Етап сертифікації системи управління якістю. Сертифікація системи управління якістю включає дві складові:

1. Перевірка документації, в ході якої експертами – аудиторами сертифікаційної організації перевіряються всі документи системи на відповідність стандарту ISO 9001: 2000.

2. Аудит відповідності на об'єкті управління, в ході якого перевіряється діяльність підприємства на відповідність документації системи управління якістю.

Кошторис витрат на впровадження системи управління якістю наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Кошторис витрат на впровадження системи управління якістю

Етапи	Витрати, грн.
Аналіз діючої на підприємстві системи управління якістю	5000
Підготовчий етап	12500
Впровадження системи управління якістю у відповідності з вимогами стандартам ISO серії 9000	20500
Сертифікація системи управління якістю	22000
Всього	60000

У разі успішного проходження цих складових експертами – аудиторами складається звіт і ухвалюється рішення про видачу сертифікату відповідності стандартам ISO 9001:2000.

Вихідні дані для обґрунтування інвестиційного проекту оновлення технологічного обладнання подані в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Вихідні дані для обґрунтування інвестиційного проекту
впровадження технологічного обладнання**

Показники	Одиниця виміру	Значення Показника
Ціна устаткування, що підлягає впровадженню	тис. грн.	123,9
Транспортні витрати по устаткуванню	% до ціни	5
Заготівельно-складські витрати по устаткуванню	% до ціни	2,5
Монтаж обладнання	% до ціни	11
Всього витрат	тис. грн.	146,82

Розрахунок чистих грошових потоків проводиться за формулою:

$$ЧГП = \Delta\Pi_q + \Delta A \quad (3.4),$$

Розрахуємо зміну витрат на виробництво продукції, беручи за основу калькуляцію витрат на 1 тону продукції базисного року, а також врахуємо наступні зміни:

- а) обсяги виробництва зростуть з 9 до 15 тонн;
- б) витрати сировини зменшаться на 1,16%;
- в) витрати електроенергії зменшаться на 3,1%;
- г) вивільнення робітників не відбудеться.

Таким чином, витрати за проектом на перший рік в розрахунку на 1 тону продукції становитимуть: $8997,77 / 15 = 599,85$ грн./од.

Розрахуємо чистий грошовий потік за перший рік:

$$\Delta\Pi_{1\text{рік}} = \Pi_{\text{проект}} - \Pi_{\text{базис}}, \quad (3.13)$$

де $\Pi_{\text{проект}}$ - проектний прибуток першого року;

$\Pi_{\text{базис}}$ – прибуток базисного року.

$$\Delta\Pi_{1\text{рік}} = 42,48 \times 15 - 26,54 \times 9 = 398,34 \text{ грн.};$$

$$\Delta\Pi_{\text{чистий}} = 398,34 \times 0,75 = 298,76 \text{ грн.};$$

$$ЧГП_{1\text{року}} = 298,76 + (-2411,2 + 8545,8) = 96,4272 \text{ тис. грн.};$$

Необхідно в калькуляції по статті «Загально виробничі витрати» виділити окремо амортизаційні відрахування, оскільки вони щорічно змінюються.

І рік: Базис Проект

Всього витрат на 1 тону, грн. з них: 2743,46

– амортизація $2411,2 / 9 = 8545,8 / 15 = 267,9 = 569,72$

– витрат без амортизації 2475,56 2038,1

На основі отриманих розрахунків оцінимо ефективність інвестиційного проекту. Розрахуємо показник чистого приведенного доходу. Розрахунок зведемо в таблицю 3.5. Для спрощення розрахунків введемо показник α_t , який розраховується за наступною формулою:

$$\alpha_t = \frac{1}{(1+i)^t}, \quad (3.5)$$

де α_t – показник рівня дисконтування в t-му році;

i – дисконтна ставка;

t – номер періоду.

Тоді формула для розрахунку чистого приведенного доходу набуде наступного вигляду:

$$\text{ЧПД} = \sum_{t=1}^n \text{ЧП}_t \times \alpha_t - I \quad (3.6)$$

Розрахуємо індекс (коефіцієнт) доходності інвестицій як відношення суми дисконтованого чистого грошового потоку до суми інвестицій:

$$\text{ІД} = 21,31 / 16,92 = 1,26.$$

Цей показник оцінки ефективності інвестиційного проекту показує, що кожна вкладена гривня інвестицій після реалізації проекту принесе 1,26 гривні доходу. Розрахуємо індекс (коефіцієнт) рентабельності інвестицій як відношення суми додаткового чистого прибутку до суми інвестицій:

$$\text{ІР} = \frac{12,3}{16,92} = 0,72.$$

Цей показник вказує на рентабельність інвестування (72%).

Отже, порівнявши отримані значення з критеріальними (ЧГП>0, ІД>1, ІР>0, ПО<5) можна зробити висновок, що даний проект можна рекомендувати до впровадження.

Запропонований захід має зменшити втрати виробництва внаслідок зменшення впливу людського фактору і зменшення витрат на оплату праці.

Розрахунок ЧПД подано у табл. 3.4

Таблиця 3.4

Розрахунок ЧПД

Показник	Роки			Всього
	2018	2017	2018	
1. Інвестиції	-146,82			
2. ЧГП		96,4272	96,4272	192,8544
3. α_t (при $i=15\%$)	1	0,8696	0,7561	-
4. ЧПГ дисконт	-	83,8531	72,9086	156,7617
5. Кумулятивний потік	-146,82	-62,9669	9,9386	-

Основним впливом та результатами впровадження вимог стандартів ISO серії 9000 є:

1. Відповідність зовнішнім вимогам [24; 28; 54].
2. Підтримка заходів щодо поліпшення іміджу і зміцнення репутації («ми сертифіковані, отже, гідні Вашої довіри») [51].
3. Підвищення ефективності існуючої системи управління [31].
4. Виконання очікувань власників.

Щодо впливу технічного вдосконалення системи управління якості продукції, результати будуть подані у виді розрахунку основних показників фінансової діяльності фірми.

1. Розрахуємо абсолютні показники діяльності підприємства (див. Додаток Н).
2. Розрахуємо відносні показники діяльності підприємства (див. Додаток О).

Вплив проекту на основні показники діяльності підприємства станом на перший рік впровадження проекту наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Вплив проекту на основні показники діяльності підприємства
станом на перший рік впровадження проекту**

Показники	Одиниці виміру	Базис	Проект I рік	Відхилення +/-	
				Абсолютне	Відносне (%)
1. Обсяг в-ва в дію-чих цінах	тис. грн.	5231,8	5246,62	14,82	0,28
2. Реалізована про-дукція	тис. грн.	4331,0	4345,8	14,8	0,34
3. Повні витрати	тис. грн.	4715,2	4729,63	14,43	0,31
4. Операційний прибуток	тис. грн.	34,8	35,3	0,5	1,43
5. Чистий прибуток	тис. грн.	34,9	35,2	0,3	0,86
6. Середньорічна вартість ОВФ	тис. грн.	2103,15	2103,4	0,25	0,01
7. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	3362,55	7148,28	3785,73	1,12 р.
8. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	1481,35	1481,35	-	-
9. Продуктивність праці	тис. грн./чол.	33,54	33,63	0,09	0,27
10. Фондовіддача	грн./грн.	2,48	2,5	0,02	0,81
11. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	1,08	0,99	-0,09	-8,33
12.Рентабельність діяльності	%	0,8	1,0	0,2	-
13.Рентабельність активів	%	1,03	1,5	0,47	-

Як видно з табл. 3.5, за умови впровадження даної пропозиції, чистий прибуток зросте на 0,86%, операційний прибуток – на 1,43% продуктивність праці підвищиться на 0,27%, витрати на 1 грн. реалізованої продукції знизяться на 0,09 грн., що становитиме 8,33%.

В цілому проект можна назвати рекомендованим для впровадження на даному підприємстві. Процес оновлення технологічного обладнання є дуже важливим для підтримання високого рівня якості продукції. Проект потребує невеликих для даного підприємства інвестицій, тому строк окупності даної пропозиції є відносно незначний.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні теоретичні та практичні висновки та пропозиції.

В першому розділі ми визначили, що поняття «конкурентоспроможності підприємства» є дуже складним і його не можна розглядати з якоїсь однієї сторони, тож треба враховувати всі аспекти цього поняття. Чинники, які забезпечують формування конкурентоспроможності підприємства трактуються по-різному. Через те, не дивлячись на різні підходи до вивчення чинників, що впливають на конкурентоспроможність, слід конкретизувати їх вплив у залежності від об'єкту та суб'єкту дослідження.

Управління конкурентоспроможністю базується на наступному: орієнтація на підвищення ефективності і якості роботи, на досягненні високих кінцевих результатів, випуску продукції високої якості з мінімальними витратами, яка відповідає вимогам споживачів та міжнародним стандартам; виявлення невикористаних резервів підвищення конкурентоспроможності.

В аналітичному розділі виконано аналіз економічних показників господарської діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь», де визначені його показники, за допомогою даних фінансової звітності за останні три роки. Проаналізувавши показники стану підприємства, можна сказати, що підприємство зазнало значних збитків через зростання всіх витрат. Щоб запобігти такому стану в майбутньому керівництву потрібно знайти джерела й шляхи скорочення витрат.

Проведений аналіз дає змогу стверджувати, що ПрАТ «Оболонь» має відносно стабільний стан, забезпечено обіговими коштами, для своєчасних погашень поточних зобов'язань. Спостерігаються такі недоліки: відсутність потужної реклами, незначний рекламний бюджет підприємства. ПрАТ «Оболонь» займає гарну конкурентну позицію, але відстає від концерну «СенІнБев». Це вимагає пошуку ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Проведене дослідження виявило недоліки у формуванні конкурентоспроможності, були виділені: нестача позикових коштів, недостатня оптимізація асортиментного набору, недоліки у розподілі фінансування. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність такі, як: наявність коштів на діяльність, загальна стратегія підприємства, особливості ринкової ситуації, поведінка конкурентів і споживачів, законодавче регулювання можуть покращити дане підприємство.

З методу аналізу конкурентного становища підприємства можна побачити, що для попередження критичної ситуації в ПрАТ «Оболонь», потрібно періодично аналізувати ринок напоїв, складати хоча б короткострокові прогнози на основі досліджень, вивчати новинки технологічного характеру. Це надасть змогу підвищити конкурентоспроможність досліджуваного підприємства.

Зважаючи на вищевказане, для збільшення прибутку у наступні роки підприємству було запропоновано: розширити клієнтську базу; знайти нових постачальників, які б надавали якісні послуги за меншою ціною; вихід на нові ринки збуту (освоєння міжнародних ринків); виробництво нової продукції та диверсифікація діяльності, інвестування в інноваційну складову підприємства.

При одержанні загального підсумку конкурентоспроможності, можна зробити наступний висновок: ПрАТ «Оболонь» має значну частку на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. Підприємству треба прагнути всіма силами зберегти свою частку ринку, надлишок фінансів направляти на розвиток інших бізнес-напрямків і проведення наукових досліджень і розробок.

Отже, ПрАТ «Оболонь» є прикладом успішної компанії, незважаючи на низькі показники фінансової звітності за минулі роки, результатами діяльності якої є виробництво пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеєва А. В., Шаповалова А. П., Уманців Г. В. Звітність підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Центр учбової літератури. – 2013. – 367 с.
2. Беляєва С. В. Методика визначення конкурентоспроможності підприємства (теоретичний аспект) [Текст] / С. В. Беляєва, Т. Л. Зубко // Інноваційна економіка, 2013. № 6. - С. 77 - 81.
3. Виноградова О.В. Куценко О.В. Методологічні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2017. – № 2. – С. 97–101.
4. Геселева Н.В. Пономаренко Д.Г. Підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств Економіка та управління підприємствами. – Вип.15, 2018 – С. 57–63 [Електронний ресурс] – Режим доступу:http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/15_2018_ukr/12.pdf
5. Гудзь О.Є. Забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства на інноваційній платформі. / О.Є. Гудзь – 2016. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.dut.edu.ua/uploads/n_1673_30365402.pdf
6. Донських А. С. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають / А. С. Донських // Ефективна економіка. – 2011. – № 12. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=850>
7. Дудяк Р. П. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємств у формуванні їх збутової політики / Р.П. Дудяк, С.Я. Бугіль, О.Р. Дудяк // Вісник львівського національного університету. – 2016. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://vlp.com.ua/files/special/37.pdf>
8. Кубряк Ю.В. Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності / Кубряк Ю.В. // Електронний архів наукових та освітніх матеріалів КПІ – 2019 [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29660/1/Kubriak_bakalavr.pdf

9. Зубко Т.Л. Методика визначення конкурентоспроможності підприємства (Практичний аспект) / С.В. Беляєва, Т. Л. Зубко // Інноваційна економіка. – [Текст] – 2013. .№ 7. – С.78–89.
10. Зубко Т.Л. Підвищення конкурентоспроможності підприємства / Зубко Т. Л., Калюжний В.Я. // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – №3(13), 2015 – С. 127–130.
11. Зубко Т.Л. Система показників оцінки ефективності стратегічних рішень підприємства / Т.Л. Зубко, Н.М. Новікова // Економіка. Фінанси. Право. – № 5/1. – 2017. – С. 12–17.
12. Кириченко Л.М. Особливості оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства на продовольчому ринку / Л.М. Кириченко // Вісник ЖДТУ. – 2012. – №1(59). – С.80–86.
13. Кирчата І.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія / І.М. Кирчата, Г.В. Поясник – Харківський національний автомобільно-дорожній ун-т. – Харків: ХНАДУ, 2009. – 160 с.
14. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дубова, Д. О. Барабась [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
15. Коваленко О.Ю. Оцінка впливу факторів на рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / О.Ю. Коваленко // Бізнес-інформ. – № 2. – 2013. – С. 142–149.
16. Кондратюк О.І. Інноваційна складова у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / О.І. Кондратюк, Т.Л. Зубко // Економіка. Фінанси. Право. – №8/2. – 2017. – С. 21–25.
17. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Головкин. – Харьков: ХГЭУ – Торнадо, 2013. – С. 97–121.

18. Конкуентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
19. Корецький Б.М. Засади побудови алгоритму методики оцінки конкурентної позиції суб'єкта господарювання у транзитивній економіці / Б.М. Корецький // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – №5. – С.40–48.
20. Кошеленко В. Рейтинговые сопоставления конкурентоспособности предприятий: возможности совершенствования / В. Кошеленко // Економіст. – 2010. – № 1. – С. 36–40.
21. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства / І.Ф. Кошелупов // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – №36. – С. 90–96.
22. Кузнецова К.О. Фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємства. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-21.pdf>
23. Кузьмін О.Є. Конкуентоспроможність підприємства: планування та діагностика: [монографія] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 198 с.
24. Легкий В.І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення / В.І. Легкий // науково-інформ. вісник «Економіка» №11. – 2015. С. 267–273. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://visnyk.iful.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/39-11-15.pdf>
25. Мазаракі А. А. Теоретичні та методологічні засади формування інтеграційної стратегії підприємств / А.А. Мазаракі, М.В. Босовська // Бізнес-інформ. – 2013. – №7. С. 299–308.
26. Мілевський С.В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств / С.В. Мілевський, О.В. Мілов – Х. : Видавництво ХНЕУ, 2010. – 156 с.

27. Кононенко Є.Є. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві / Кононенко Є.Є. // Державний університет телекомунікацій [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.dut.edu.ua/uploads/p_423_67652142.pdf

28. Маркетинговое исследование рынка пива в Украине 2017 / Брендинговое агентство KOLORO [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://koloro.ua/>

29. Борис К.І. Моніторинг конкурентного середовища організації / Борис К.І. // Архів електронних ресурсів ЗУНУ – 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16810/1/%d0%91%d0%be%d1%80%d0%b8%d1%81%20%d0%9c%d0%b0%d0%b3.pdf>

30. Мошнов В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия / В.А. Мошнов. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml

31. Олексенко Р.І. Методичні підходи щодо формування конкурентоздатності продукції / Р.І. Олексенко // Економіка та держава. – 2007. – №5. – С.47–54.

32. Онисько А. Аналіз і механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. / А. Онисько // Управління в сучасних умовах: новітні підходи та проблеми практики – Тернопіль: ТНЕУ, 2012.–210 с.

33. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства: наукове видання / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Харків : ХНЕУ, 2005.– 212 с.

34. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка і стратегія забезпечення: Монографія. / В.А. Павлова – Д. : Вид.-во ДУЕП, 2006. – 276 с.

35. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: Монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Д. : Вид-во ДУЕП ім. А. Нобеля, 2011. – 352 с.
36. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: Монографія. / Л.І. Піддубна – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2011 – 368 с.
37. Погребняк Д.В. Теоретичні аспекти методів оцінки конкурентоспроможності підприємств // Економічний вісник НТУУ «КПІ» – 2013. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://economy.kpi.ua/uk/node/370>
38. Рзаєв Г.І. Показники оцінки конкурентоспроможності підприємств, їх переваги та недоліки / Г.І. Рзаєв // Вісник Хмельницького національного університету. Т.1. Економічні науки. – 2009. – № 2. – С. 77–80.
39. Россіхіна О. Є. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства / О. Є. Россіхіна // Держава та регіони. – 2010. – № 2. – С. 184 – 187.
40. Савченко С. М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. – 2019. – № 6. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7124>
41. Селезньова О.В. Методологічні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства / О.В. Селезньова // Економіка та держава. – 2007. – №6. – С.127 – 136.
42. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посібник / І. Ю. Сіваченко. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 186 с.
43. Смирнов Є.М. Визначення та класифікація основних видів конкурентоспроможності підприємства / Є.М. Смирнов // Європейський вектор економічного розвитку. – 2010. – № 2(9). – С. 190–198.

44. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.00.03 / Тарнавська Н.П. – Тернопільський нац. економічний ун-т. – Тернопіль, 2009. – 40 с.
45. Оболенцева Л.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств / Оболенцева Л.В. // ХНУ – 2016 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://periodicals.karazin.ua/socoeconom/article/download/8252/7761/>
46. Управление конкурентоспособностью предприятия: учебное пособие / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т.В. Омеляненко, А.В. Вакуленко. – К. : КНЭУ, 2011. – 527 с. [240– 285].
47. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
48. Управління конкурентоспроможністю підприємства / [Ю.Б. Иванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Иванова, О.В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі]. – Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2010. – 320 с.
49. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/0E462E46-1A%2029-4EDC-AAE4-D207236CFCF2.do>
50. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: Підручник. / Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська – К. : Кондор, 2009. – 470 с.
51. Черкас В.В. Основи управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства та методи її забезпечення / В.В. Черкас // Економіка та управління підприємствами. – 2016. – №9(2). – С. 71–74. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://bses.in.ua/journals/2016/9-2-2016/17.pdf>
52. Шатілова О.В., Когут В.І. Особливості оцінювання конкурентоспроможності продовольчо-зернового підприємства на основі

системного підходу / О.В. Шатілова, В.І. Когут // Ефективність та результативність розвитку підприємств. – 2017. – №41. – С. 151–163.

53. Швед Т.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Т.В. Швед // МДУ. Економіка і суспільство – 2017. – № 8. – С. 405–410.

54. Сайт міжнародного аналітичного журналу «Пивное дело» [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.pivnoe-delo.info.

55. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.smida.gov.ua

56. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Алгоритм розрахунку
1	2
1.1 Витрати на виробництво одиниці продукції, грн	$B_{п} = \frac{\text{Валові витрати}}{\text{Чистий дохід}}; B_{п} = \frac{\text{ф. 2, ряд 2050}}{\text{ф. 2, ряд 2000}}$
1.2 Фондовіддача	$\Phi_{в} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$ $\Phi_{в} = \frac{\text{ф. 2, ряд 2000}}{\frac{1}{2} (\text{ф. 1, ряд 1010 гр. 3} + \text{ф. 1, ряд 1010 гр. 4})}$
1.3 Рентабельність товару, %	$R = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{повна собівартість продукції}} \times 100$ $R = \frac{\text{ф. 2, ряд 2090} - \text{ф. 2, ряд 2130}}{\text{ф. 2, ряд 2050}} \times 100$
1.4 Продуктивність праці, тис. грн/чол	$П_{п} = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}$ $П_{п} = \frac{\text{ф. 2, ряд 2000}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}$
2.1 Коефіцієнт автономії	$k_{\text{авт}} = \frac{\text{Власний оборотний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$ $k_{\text{авт}} = \frac{\text{ф. 1, ряд 1495} - \text{ф. 1, ряд 1095}}{\text{ф. 1, ряд 1900}}$
2.2 Коефіцієнт платоспроможності	$k_{\text{пл}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальні зобов'язання}}$ $k_{\text{пл}} = \frac{\text{ф. 1, ряд 1900} - \text{ф. 1, ряд 1495}}{\text{ф. 1, ряд 1900} - \text{ф. 1, ряд 1495}}$
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$k_{\text{абс. л}} = \frac{\text{Гроші та їх еквіваленти} + \text{Поточні фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання забезпечення}}$ $k_{\text{абс. л}} = \frac{\text{ф. 1, ряд 1165} + \text{ф. 1, ряд 1160}}{\text{ф. 1, ряд 1695}}$
2.4 Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	$k_{\text{об}} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічний залишок оборотних коштів}}$ $k_{\text{об}} = \frac{\text{ф. 2, ряд 2000}}{\frac{1}{2} (\text{ф. 1, ряд 1195 гр. 3} + \text{ф. 1, ряд 1195 гр. 4})}$

Продовження таблиці А1

1	2
3.1 Рентабельність продажу, %	$ROS = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Чистий дохід}} * 100$ $ROS = \frac{\text{ф. 2, ряд. 2090} - \text{ф. 2, ряд. 2130} - \text{ф. 2, ряд. 2050}}{\text{ф. 2, ряд. 2000}} * 100$
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	$k_{\text{зат}} = \frac{\text{Обсяг нереалізованої продукції}}{\text{Чистий дохід}}$
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	$k_{\text{зав}} = \frac{\text{Обсяг виробництва}}{\text{Виробнича потужність}}$
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	$k_{\text{еф,р}} = \frac{\text{Витрати на рекламу і стимулювання збуту}}{\text{Приріст прибутку від реалізації}}$
4.1. Якість товарів	Комплексний метод
4.2. Ціна товару	Визначається різними методами

Додаток Б
Таблиця Б1

Діагностика конкурентних позицій броварень України

Назва підприємства	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	Собівартість продукції, тис. грн.	Прибуток від реалізації, тис. грн	Прибуток на 1 грн реал прод	Витрати на 1 грн реал. Продукції	Рентабельність, %	Конкурентне становище підприємств на ринку
1	2	3	4	5	6	7	8
ПрАТ Оболонь	3641996	2388394	1253602	0,344	0,656	52,48	Лідер
ПАТ «Карлсберг Україна»	4580156	2925530	1654626	0,361	0,639	56,55	Лідер
ПАТ «Сан ІнБев Україна»	3820668	2702605	1118063	0,293	0,707	41,37	Лідер
ПрАТ «Ефес Україна»	167595	135048	32547	0,194	0,806	24,1	Переслідувач
ПАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль»	1050541	727328	323213	0,308	0,692	44,43	Лідер
ПрАТ «Опілля»	8340	1298	7042	0,844	0,156	542,53	Лідер
ПрАТ «Чернятинське пиво»	551,8	476,8	75	0,136	0,864	15,73	Переслідувач
ТОВ «Львівська пивна компанія»	897748	775055	122693	0,137	0,863	15,83	Переслідувач
ПрАТ «Євроазіатська пивна група»	16880,6	7148,3	9732,3	0,577	0,423	136,15	Лідер
ПрАТ «Українська пивна компанія»	3680,3	887,7	2792,6	0,759	0,241	314,59	Лідер

Продовження таблиці Б1

1	2	3	4	5	6	7	8
ПАТ «Луцький пивзавод»	190	185	5	0,026	0,974	2,7	аутсайдер
ПрАТ «Черкаське пиво»	3716,4	4320,1	-603,7	-0,16	1,162	-13,97	аутсайдер
ПАТ «Охтирськ ий пивоварний завод»	94859	69847	25012	0,264	0,736	35,81	Пересліду вач
ПрАТ «Новоград- Волинськи й пивоварний завод»	0,4	0,3	0,2	0,5	0,75	66,66	Пересліду вач
ПАТ «Хмельниц ький обласний пивзавод»	65079	31939	33140	0,509	0,491	103,76	Лідер
ПАТ «Фірма «Полтавпи во»	245888	173032	72856	0,296	0,704	42,1	Пересліду вач
ПрАТ «Славутськ ий пивоварний завод»	32551	15870	16681	0,512	0,488	105,11	Лідер
ПАТ «Імперія- С»	23844	20706	3138	0,132	0,868	15,15	Пересліду вач
ПрАТ «Винограда р»	23653,4	20798,1	2855,3	0,121	0,879	13,72	Аутсайдер
ПрАТ «Українська галузева компанія по виробництву пива «Укрпиво»	2636,8	2214,2	422,6	0,16	0,84	19,08	Пересліду вач
ПрАТ «Пивоварн ий завод «Дніпро»	4384,8	2943,8	1441	0,329	0,671	48,95	Лідер
Сума	14684959	10005626	4679333	-	-	-	-

Додаток В

Таблиця В1

**Динаміка фінансово-економічних показників підприємства ПрАТ
«Оболонь», тис. грн.**

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютн е відхиленн я 2018/2017 (+,-)	Відносн е відхилен ня 2018/201 7, %	Абсолютн е відхиленн я 2019/2017 (+,-)	Відносн е відхиленн я 2019/2017 , %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	364199 6	352494 5	370119 2	-117051	-3,21	176247	5,00
Собівартість реалізованої продукції	238839 4	237893 6	256987 6	-9458	-0,40	190940	8,03
Валовий прибуток від реалізації (р.1-р2)	125360 2	114600 9	113131 6	-107593	-8,58	-14693	-1,28
Адміністративні витрати	178381	213263	223926	34882	19,55	10663	5,00
Витрати на збут	848865	833385	875054	-15480	-1,82	41669	5,00
Собівартість реалізованої продукції з урахуванням адміністративних витрат і витрат на збут (р.2+р.4+ р.5)	341564 0	342558 4	366885 6	9944	0,29	243272	7,10
Прибуток від реалізації (р.1 - р.6)	226356	99361	32336	-126995	-56,10	-67025	-67,46
1	2	3	4	5	6	7	8
Інші операційні доходи	474740	504984	539475	30244	6,37	34491	6,83
Прибуток від операційної діяльності (р.7+р.8)	701096	604345	571811	-96751	-13,80	-32534	-5,38
Прибуток від участі в капіталі	13476	6160	0	-7316	-54,29	-6160	-100,00
Інші фінансові доходи	63823	67076	74004	3253	5,10	6928	10,33

Продовження таблиці В1

1	2	3	4	5	6	7	8
Прибуток від звичайної діяльності (р.9 + р.10 + р.11)	778395	677581	645815	-100814	-12,95	-31766	-4,69
Сума податку на прибуток (Податок на прибуток)	0	0	0	0		0	
Чистий фінансовий результат (Чистий прибуток)	-400102	-183625	-163288	216477	-54,11	20337	-11,08
Грошовий потік (чистий прибуток + амортизація)	- 400102+ 175062= -225040	-183625 +13974= -169651	-163288 +12340= -150948				
				55389	-24,61	18703	-11,02

Баланс підприємства

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного 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
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18931	18522
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0

Продовження таблиці Г1

1	2	3	4
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	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
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	169695	297870
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	35477	51466
з бюджетом	1135	39468	71280
у тому числі з податку на прибуток	1136	10414	8047
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
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
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0

Продовження табл. Г1

1	2	3	4
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	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 звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73144	73144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Капітал у дооцінках	1405	3129549	2945067
Додатковий капітал	1410	8353	8353
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	-116	546
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-879110	-518048
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	-13580	-13580
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	2318240	2495482
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	474967	511172
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	432673	2037873
Інші довгострокові зобов'язання	1515	329260	237082

Продовження табл. Г1

1	2	3	4
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1236900	2786127
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1993283	417962
Векселі видані	1605	0	0
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	703976	830232
за розрахунками з бюджетом	1620	119504	150294
за у тому числі з податку на прибуток	1621	340	282
за розрахунками зі страхування	1625	4992	5364
за розрахунками з оплати праці	1630	46415	51430
за одержаними авансами	1635	82270	46900
за розрахунками з учасниками	1640	1876	1876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	9023	10306

Продовження табл. Г1

1	2	3	4
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	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
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6664804	6881460

Таблиця Г2

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2017 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

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
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0

Продовження таблиці Г2

1	2	3	4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-3565168	-3290800
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1398064	1019414
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	88488	62589
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	-296579	-285569
Витрати на збут	2150	-1111347	-968802
Інші операційні витрати	2180	-29144	-61663
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	49482	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	-234031
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	97691	8604

Продовження таблиці Г2

1	2	3	4
Інші доходи	2240	430848	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-314744	-463655
Втрати від участі в капіталі	2255	(-381)	(-1060)
Інші витрати	2270	-42861	-222030
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	220797	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	-910052
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-44217	24809
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	176580	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	-885243
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	1507214
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	662	1478
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	662	1508692
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	-271298

Продовження таблиці Г2

1	2	3	4
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	662	1237394
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	177242	352151
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	2960495	2807074
Витрати на оплату праці	2505	448146	419131
Відрахування на соціальні заходи	2510	95052	89353
Амортизація	2515	451790	702113
Інші операційні витрати	2520	1107101	709162
Разом	2550	5062584	4726833
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.5431	-2.7228
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.5431	-2.7228
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток Д

Консолідований баланс 2018

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	8337	6857
первісна вартість	1001	43259	43396
накопичена амортизація	1002	34922	36539
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48455	20201
Основні засоби:	1010	5141361	4867736
первісна вартість	1011	11850066	11940760
знос	1012	6708705	7073024
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18522	109397
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	5216689	5004205

Продовження табл. Д1

1	2	3	4			
II. Оборотні активи						
Запаси	1100	750563	719638			
Виробничі запаси	1101	0	0			
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>			
Незавершене виробництво	1102	0	0			
Готова продукція	1103	0	0			
Товари	1104	0	0			
Поточні біологічні активи	1110	0	0			
Депозити перестраховання	1115	0	0			
Векселі одержані	1120	0	0			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	297870	203818			
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	51466	89746			
за виданими авансами						
з бюджетом				1135	71280	35310
у тому числі з податку на прибуток				1136	8047	5475
з нарахованих доходів				1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	430965	9897			
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0			
Гроші та їх еквіваленти	1165	46172	16876			
Готівка	1166	0	0			
Рахунки в банках	1167	0	0			
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0			
у тому числі в:	1181	0	0			
резервах довгострокових зобов'язань						
резервах збитків або резервах належних виплат						
резервах незароблених премій						
інших страхових резервах						
Інші оборотні активи	1190	16455	30659			

Продовження табл. Д1

1	2	3	4
Усього за розділом II	1195	1664771	1105944
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	6881460	6110149

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73144	73144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2945067	2763289
Додатковий капітал	1410	8353	8353
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	546	-2356
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-518048	-746302
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	-13580	-13580
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2495482	2082548
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	511172	542401
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	2037873	487124
Інші довгострокові зобов'язання	1515	237082	267953
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0

Продовження табл. Д1

1	2	3	4
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	2786127	1297478
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	417962	1419600
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	830232	1021281
за розрахунками з бюджетом	1620	150294	91167
за у тому числі з податку на прибуток	1621	282	-858
за розрахунками зі страхування	1625	5364	5926
за розрахунками з оплати праці	1630	51430	44447
за одержаними авансами	1635	46900	64560
за розрахунками з учасниками	1640	1876	1876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	10306	11462
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0

Продовження табл. Д1

1	2	3	4
Інші поточні зобов'язання	1690	85487	69804
Усього за розділом III	1695	1599851	2730123
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6881460	6110149

Таблиця Д2

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 12 місяців 2018 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5078764	4777539
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-4292370	-3878473
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	786393	899066
Валовий: збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	85301	88488

Продовження табл. Д2

1	2	3	4
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	0	0
Адміністративні витрати	2130	-303955	-296579
Витрати на збут	2150	-675489	-612349
Інші операційні витрати	2180	-20451	-29144
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	49482
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-128200	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	4259	97691
Інші доходи	2240	-23505	430848
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-275269	-314744
Втрати від участі в капіталі	2255	(-90188)	(-381)
Інші витрати	2270	(-6725)	-42861
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	220797
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-325802	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-39618	-44217
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	176580
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-365420	0
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року

Продовження таблиці Д2

1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-2902	662
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-2902	662
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-2902	662
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-368322	177242
Чистий прибуток (збиток), що належить:	2470	0	0
власникам материнської компанії			
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить:	2480	0	0
власникам материнської компанії			
неконтрольованій частці	2485	0	0
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	3267238	2960495
Витрати на оплату праці	2505	529153	448146
Відрахування на соціальні заходи	2510	113058	95052
Амортизація	2515	457032	451790
Інші операційні витрати	2520	1296562	1107101
Разом	2550	5663043	5062584
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			

Продовження табл. Д2

1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-1.1239	0.5431
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-1.1239	0.5431
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	6857	6026
первісна вартість	1001	43396	43963
накопичена амортизація	1002	36539	37937
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20201	18141
Основні засоби:	1010	4867736	4611402
первісна вартість	1011	11940760	12003847
знос	1012	7073024	7392445
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	109397	57581
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Гудвіл при консолідації	1055		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	5004205	4693164
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	719638	753270
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		

Продовження табл. Е1

1	2	3	4
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	203818	260966
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	89746	44300
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	35310	51330
у тому числі з податку на прибуток	1136	5475	4813
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9897	18911
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	16876	16228
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:	1181		
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	30659	18927
Усього за розділом II	1195	1105944	1163932
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	6110149	5857096
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду

Продовження табл. Е1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73144	73144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	2763289	2603868
Додатковий капітал	1410	5997	1916
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-746302	-329248
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	-13580	-13580
Інші резерви	1435		
Неконтрольована частка	1490		
Усього за розділом I	1495	2082548	2336100
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	542401	426702
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	487124	180402
Інші довгострокові зобов'язання	1515	267953	260062
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	1297478	867166
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			

Продовження табл.Е1

1	2	3	4
Короткострокові кредити банків	1600	1419600	1395479
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість:	1610		
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	1021281	909794
за розрахунками з бюджетом	1620	91167	104445
за у тому числі з податку на прибуток	1621		164
за розрахунками зі страхування	1625	5926	6382
за розрахунками з оплати праці	1630	44447	57270
за одержаними авансами	1635	64560	120483
за розрахунками з учасниками	1640	1876	1876
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	11462	13639
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	69804	44462
Усього за розділом III	1695	2730123	2653830
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	6110149	5857096

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5466148	5078764
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-4277833	-4292370

Продовження табл.Е1

1	2	3	4
Валовий: прибуток	2090	1188315	786394
Валовий: збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	62681	85301
Адміністративні витрати	2130	-337100	-303955
Витрати на збут	2150	-661989	-675489
Інші операційні витрати	2180	-32219	-20451
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	219688	
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	-128200
Дохід від участі в капіталі	2200	39058	90188
Інші фінансові доходи	2220	280	4259
Інші доходи	2240	216198	6725
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	-329215	-275269
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	-1418	-23505
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	144591	
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	-325802
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	113042	-39618
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	257633	
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	-365420
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410	-4081	-2902
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		

Продовження табл. Е1

1	2	3	4
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-4081	-2902
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-4081	-2902
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	253552	-368322
Чистий прибуток (збиток), що належить:	2470		
власникам материнської компанії			
неконтрольованій частці	2475		
Сукупний дохід, що належить:	2480		
власникам материнської компанії			
неконтрольованій частці	2485		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	3157057	3267238
Витрати на оплату праці	2505	626692	529153
Відрахування на соціальні заходи	2510	132414	113058
Амортизація	2515	422999	457032
Інші операційні витрати	2520	1159110	1296562
Разом	2550	5498272	5663043

Методика експертної оцінки конкурентного середовища (на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера)

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єра	значна економія на масштабах збуту	+		
		високий рівень фінансових інвестицій		+	
		консерватизм існуючої системи постачання	+		
		низький ступінь диференціації продукції	+		
	необхідність залучення постійних покупців				+
	1.2. Реакція наявних конкурентів	відсутність активної маркетингової політики	+		
		низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства		+	
слабке використання методів ведення конкурентної боротьби			+		
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (Інк)			1,63		
2. Поява продуктів та послуг-замінників	2.1. Вплив продуктів та послуг-замінників	перевагу отримує продукт та послуга з нижчою ціною		+	
		тенденція до реалізації дешевших та менш якісних продуктів та послуг			+
		відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		+	
	2.2. Протизаконна імітація наявних продуктів та послуг	поява великої кількості продуктів та послуг-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих товарів, марок, товарних знаків фірмами Туреччини, Китаю тощо			+
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз)			2,5		

Продовження таблиці Ж1

1	2	3	4	5	6	
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємстві	високий ступінь організації споживачів		+		
		великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів		+		
		високий ступінь стандартизації продукції	+			
	3.2. Торговельна сила споживачів (bargaining power)	висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства		+		
		зростання рівня інформованості покупців про товари		+		
		висока цінова еластичність товару				+
Середнє значення сили впливу покупців (Іпок)			1,70			
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства	необмежені можливості підприємства у виборі постачальника	+			
		тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків		+		
		низька вартість переходу до іншого постачальника	+			
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	відсутність власних оборотних коштів		+		
		нестача складських приміщень		+		
	Середнє значення сили впливу постачальників (Іпост)			1,2		
5. Конкуренція між наявними на ринку підприємствами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	узагальнений показник інтенсивності конкуренції		+		
		наявність великої кількості малих конкурентів			+	
		сильними конкурентами є невеликі ринки		+		
		3	4	5	6	
		незначний приріст попиту на товар підприємства				+
		вдале місце розташування	+			
		відсутність дослідження конкурентів		+		
		досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг		+		
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між наявними фірмами (Ік)			2,14			

Таблиця Ж2

**Класифікація конкурентних переваг підприємства
та основні джерела їх формування**

Конкурентні переваги	Характеристика	Складові економічного потенціалу, за рахунок яких формується
1	2	3
Внутрішні конкурентні переваги		
Виробничі	Продуктивність праці, економність витрат, ефективність використання основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами.	Виробничо-технологічна, кадрова, фінансова, організаційно-управлінська
Технологічні	Сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу.	Інноваційна, інвестиційна, кадрова, організаційно-управлінська
Кваліфікаційні	Професійність, майстерність, активність, креативність персоналу, схильність до нововведень.	Кадрова
Організаційні	Сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість діючої організаційної структури.	Організаційно-управлінська
Управлінські	Ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу	Організаційно-управлінська
Інноваційні	Системи та методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність та впровадження "ноу-хау".	Інноваційна, інвестиційна, кадрова
Наслідкові	Ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку.	Кон'юнктурна
Економічні	Наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність	Фінансова
Географічні	Розміщення, близькість до джерел матеріальних, людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.	Інфраструктурна

Продовження табл. Ж2

1	2	3
Зовнішні конкурентні переваги		
Інформаційні	Діючі на підприємстві системи збору та обробки даних, міра поінформованості підприємства про стан та тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього маркетингового середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів.	Організаційно-управлінська, кадрова, ринкова.
Конструктивні	Технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка.	Виробничо-технологічна, фінансова, кадрова
Якісні	Рівень якості продукції за оцінками споживачів.	Виробничо-технологічна, фінансова, кадрова, ринкова.
Поведінкові	Міра розповсюдження філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків.	Ринкова, кадрова, організаційно-управлінська.
Кон'юнктурні	Ринкові умови діяльності, конкурентне середовище, (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції).	Кон'юнктурна.
Сервісні	Рівень та якість послуг, що надаються підприємством.	Організаційно-управлінська, фінансова кадрова.
Іміджеві	Загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність.	Ринкова, кон'юнктурна.
Цінові	Рівень та можлива динаміка цін, їх соціальна спрямованість, ринкова влада підприємства.	Ринкова, кон'юнктурна, організаційно-управлінська.
Збутові	Портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції.	Ринкова, кон'юнктурна.
Комунікаційні	Канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зв'язку.	Ринкова, кон'юнктурна.

**Показники оцінки конкурентної переваги ПрАТ «Оболонь», що
засновані на фінансово-економічних факторах**

Показник	Формула	2018 рік	2019 рік	Відхилення
1	2	3	4	5
1. Критерій ефективності виробничої діяльності (ВД)	$0,31PB+0,1\Phi+0,4PT+0,1ПП$	10,53	13,82	3,29
1.1. Рівень витрат (PB)	$\Phi.2050/(\Phi.2000+Б.1125+Б.1155)$	0,68	0,71	0,03
1.2. Фондовіддача (Φ)	$(\Phi.2050+Б.1125+Б.1155)/(\text{п оч.Б.1010}+\text{кінець Б.1010})/2$	3,15	4,57	1,42
1.3. Рентабельність товару (PT)	$\Phi.2090/(\Phi.2050+\Phi.2150)$	0,31	0,38	0,07
1	2	3	4	5
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2000/\text{Чисельність осіб}$	157,6	194,3	36,7
2. Критерій фінансового стану підприємства (ФП)	$0,29КА+0,2КП+0,36КЛ+0,15КО$	5,21	4,37	-0,84
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$Б.1165/Б.1900$	0,79	0,76	-0,03
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$Б.1165/(Б.1595+Б.1695)$	5,62	4,79	-0,83
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$Б.1165/Б.1695$	0,05	0,04	0,01
2.4. Коефіцієнт обертання оборотних коштів (КО)	$\Phi.2050/Б.1195(\text{поч.}+\text{кінець})/2$	4,73	4,96	0,23
3. Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)	$0,37РП+0,29КЗ+0,21ВП+0,14КР$	0,5	0,65	0,15
3.1. Рентабельність продажу продукції (РП)	$\Phi.2090/\Phi.2000$	0,15	0,18	0,03

Продовження таблиці 31

1	2	3	4	5
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$(Б.1125+Б. 1155)/Ф.2000$	0,006	0,004	-0,002
3.3. Коеф. завантаження виробничих потужностей (ВП)	Випуск продукції /Максимально можливий випуск продукції	0,95	0,98	0,03
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	Сума на рекламу/ Приріст рекламованої продукції	1,45	2,67	1,22
4. Критерії конкурентоспроможності і товару (КТ)	Розраховано в додатку К, таблиця К1	57	60	3
Коеф. конкурентоспроможності організації	$0,15ВД+0,29ФП+0,23ЕЗ+0,33КТ$	12,64	13,41	0,77

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності продукції

Одиничний показник конкурентоспроможності – параметричний індекс, що визначається співвідношенням значення окремої характеристики (параметра) оцінюваного продукту і базового зразка (коефіцієнта або відсотка).

Груповий показник конкурентоспроможності – зведений показник за групою параметрів, що обчислюється як середньозважена величина одиничних.

Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції – узагальнюючий показник рівня конкурентоспроможності, який обчислюється як відношення корисного ефекту споживача (груповий показник якості, корисності продукції) до витрат споживача на використання продукції (груповий показник ціни споживання).

Існує декілька методичних підходів до обчислення підсумкового (інтегрального) показника, що характеризує рівень конкурентоспроможності продукції. Корисний ефект від експлуатації або споживання продукції є гомоморфним відображенням показників якості, серед яких – показники призначення, надійності, технологічні, ергономічні, безпеки, а також естетичні, економічні показники та ін. Витрати на всіх етапах життєвого циклу продукції після її придбання також визначаються показниками якості всієї системи обслуговування певної суспільної потреби.

Процедура оцінки рівня конкурентоспроможності продукції включає такі етапи:

I. Здійснюється вибір n найбільш значущих для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції показників її якості q^*_{ik} ; $i = 1, 2, \dots, n$; $k = 1, 2, \dots, n$, де i – індекс показника якості; k – індекс виду продукції; n – кількість порівнювальних видів продукції. Вибір можна здійснювати як одноосібно, так і з залученням інших експертів.

II. Збирається інформація про обрані показники якості для видів продукції, конкурентоспроможності яких порівнюється.

III. Показники якості переводять у безрозмірні величини $q_{ik} = 1, 2, \dots, n$; $k = 1, 2, \dots, n$ одним із можливих способів. При переведенні кращому значенню показника якості має відповідати більше значення безрозмірного показника.

IV. Оцінюється (із залученням інших експертів) важливість з точки зору оцінки рівня конкурентоспроможності продукції кожного з обраних показників якості, а потім для кожного з них одним із можливих способів визначається ваговий коефіцієнт P_i , пропорційний важливості цих показників, власне для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції. Для кожного з обраних видів продукції обчислюється сума добутків безрозмірних значень показників якості на відповідні вагові коефіцієнти.

Результат

$$E_k = \sum_{i=1}^n P_i q_{ik}$$

є зваженим показником корисного ефекту продукції обраного виду.

V. Обчислюється шляхом ділення корисного ефекту одиниці кожного k -го виду продукції (E_k) на відповідну ціну споживання (Π_k):

$$K_k = \frac{E_k}{\Pi_k}$$

За результатами опрацювання даних робиться висновок про конкурентоспроможність продукції конкретного виду на певному ринку.

Оцінка конкурентоспроможності продукції – складний трудомісткий процес, який найкраще організувати у вигляді проекту та залучити до його реалізації експертів, що мають надійну інформацію і достатню кваліфікацію у сфері розробки, виробництва та реалізації продукції.

Використаємо методику оцінки рівня конкурентоспроможності товару [Верхоглядова, Кліменко, Тарнавська] як інтегрального результату дії

широкого спектру чинників, який передбачає наступні етапи проведення розрахунків:

I. Аналіз ринку вимог споживачів з метою визначення номенклатури параметрів (нормативних, технічних, економічних), вибір найбільш конкурентоспроможного товару – зразка для порівняння.

II. Обчислення одиничних показників за окремими параметрами та визначення сукупності параметрів двох товарів для порівняння.

III. Розрахунок групових показників на основі одиничних, що у кількісному вираженні відображають відмінність між характеристиками аналізованої продукції та потребами споживачів окремої групи товарів.

IV. Визначення інтегральних показників у всіх груп параметрів в цілому, які вказують на рівень конкурентоспроможності аналізованого виробу.

Еталон для порівняння має належати до однієї групи товарів з аналізованим виробом, мати визначені умови використання і функціональне призначення, бути характерним для обраного ринку і мати максимальну кількість переваг для покупців. Товар-еталон повинен повністю відповідати форматним вимогам майбутнього ринку.

Визначення групового показника, що характеризує відповідність ринковим потребам технічних параметрів (I_{mn}), здійснюється за формулою:

$$I_{mn} = \sum_{i=1}^m P_i Q_i$$

де P_i – одиничний показник i -го технічного параметра;

Q_i – вага i -го параметра в загальній їх сукупності;

m – кількість параметрів, що підлягають оцінюванню.

Аналогічні розрахунки здійснюються щодо товару конкурента (товару-еталону), і порівняння двох групових показників дозволяє визначити рівень конкурентоспроможності аналізованого товару за технічними параметрами (K_{mn}). Такі розрахунки здійснюються за формулою:

$$K_{mn} = \frac{I_{mn1}}{I_{mn2}}$$

де I_{mn1} , I_{mn2} – відповідні групові показники технічних параметрів порівнювальних товарів.

Груповий показник конкурентоспроможності за економічними параметрами (I_{en}) обчислюється за формулою:

$$I_{en} = \sum_{i=1}^m Z_i Q_i$$

де Z_i – одиничний показник i -го економічного параметра.

Співвідношення групових економічних показників аналізованого товару і товару-еталону визначається за формулою:

$$K_{en} = \frac{I_{en1}}{I_{en2}}$$

де K_{en} – показник конкурентоспроможності товару за економічними параметрами;

I_{en1} , I_{en2} – відповідні групові показники економічних параметрів порівнюваних товарів.

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару (I_A) обчислюється:

$$I_A = \frac{K_{mn1}}{K_{mn2}}$$

Якщо $I_A > 1$, то виріб має конкурентні переваги. Якщо $I_A < 1$, то він «програватиме» товару-конкуренту.

Також існує методика оцінки конкурентоспроможності продукції яка передбачає бальну оцінку параметрів. Розрахунки наведено в таблиці:

Склад і зміст вихідної інформації, використовуваної для розрахунку конкурентоспроможності, багато в чому залежать від розглянутого товару і значно змінюються в часі.

У дослідженні дотримуються твердження, що конкурентоспроможність продукції включає наступні елементи:

- цінова конкурентоспроможність продукції – співвідношення рівня цін з цінами аналогічної продукції основних конкурентів;
- якість продовольчої продукції – функціональні характеристики продукції (харчова, енергетична, фізіологічна цінність, нешкідливість, зберігання та ін), престижність продукції.

Таблиця К1

Оцінка конкурентоспроможності пива марки «Zibert» від ПРАТ «Оболонь» у порівнянні з польським аналогом «Zywiec»

критерій	Оцінка продукції	
	«Zibert»	«Zywiec»
1	2	3
Технічні та нормативні параметри		
1.1. Сировина	Вода, ячмінний солод світлий, хміль	Вода, ячмінний солод, хміль
Бали	4	5
1.2. Колір	Теплий золотавий, прозорий	Золотавий, абсолютно прозорий
Бали	4	5
1.3. Смак	Яскравий смак хмелю з «сухою» ноткою	Легкий солодовий з хмелевим присмаком та фруктовими нотками
Бали	5	5
1.4. Запах	Солодовий, з ледь помітними нотками спирту	Хмелевий запах
Бали	4	5
1.5. Пінностітькість, хв.	5	4
Бали	4	3
1.6. Відсоток алкоголю, %	4,6	5,6
Бали	4	5

Продовження табл.К1

1.7.	Частка шкідливих речовин	Не перевищує допустимої норми	Не перевищує допустимої норми
	Бали	4	3
1.8.	Тара, матеріал	ПЕТ-пляшка, скло	Пляшка скло, алюміній
	Бали	4	3
1.9.	Інформативність етикетки, маркування	Маркування згідно ДСТУ 451-2008	Маркування відповідно до 2000/13 НЕ/ ЄС
	Бали	3	5
1.10.	Оригінальність	Позиціонує себе як Українське, що використовує німецькі традиції пивоваріння	Символ польського пивоваріння з 1856 року
	Бали	4	5
Організаційні параметри			
2.1.	Асортимент фасування	Пляшка скло 0,5 л, ПЕТ-пляшка 1,5 л, 30 л, КЕГ 50 л.	Пляшка скло 0,33, 0,5, 0,65 л, алюміній 0,33, 0,5 л.
	Бали	5	4
2.2.	Термін зберігання	3 - 4 міс	12 міс
	Бали	4	3

Продовження таблиці К1

1	2	3
2.3. Швидкість переналагодження технологічних ліній для задоволення нових потреб споживача	Недостатньо гнучка технологічна лінія, введено в дію 8 циліндро-конічних комбітанків виробництва Данії, автоматична лінія розливу пива в КЕГ-тару потужністю 120 КЕГ на годину.	Достатньо потужна та гнучка комп'ютеризована технологічна лінія, що дозволяє досить швидко переналагодити виробництво
Бали	3	5
2.4. Інформаційна забезпеченість	На головному сайті розміщені всі види продукції, їх детальна характеристика, дані про відповідність стандарту, мови інтерфейсу - українська та російська, але немає англійської	На головному сайті броварні в переліку видів продукції недостатньо інформації щодо складу, терміну придатності, форм розливу і т. п. Мова лише польська
Бали	4	3
Цінові параметри		
Ціна	22 гривні	30 гривень
Бали	4	3
Сума балів:	60	62

Додаток Л

Таблиця ЛІ

Характеристика проекту створення нового пива

Показники	Кількість, шт.	Ціна, грн.	Сума, грн.
1. Капітальні витрати:			
• вартість обладнання	1	39600	39600
• транспортні витрати			3000
• витрати на монтаж обладнання			3960
• запуско-налагоджувальні витрати			2000
• інші			1000
Всього			49560
2. Собівартість продукції:			
Собівартість всього: з ПДВ			15939
без ПДВ			11072
3. Доходи від реалізації продукції			
Доходи від реалізації продукції в т.ч. ПДВ	68437 л	3,05	40002,85 3478,8
4. Податки:			
• ПДВ			3478,8
• Акцизний податок			1847,9
• податок з прибутку			1118,0
5. Прибуток:			
Прибуток, що залишається на підприємстві			33558,15
6. Рентабельність			
Рентабельність продукції, %			40
7. Термін окупності проекту:			
Термін окупності проекту, років			3,25

Додаток М

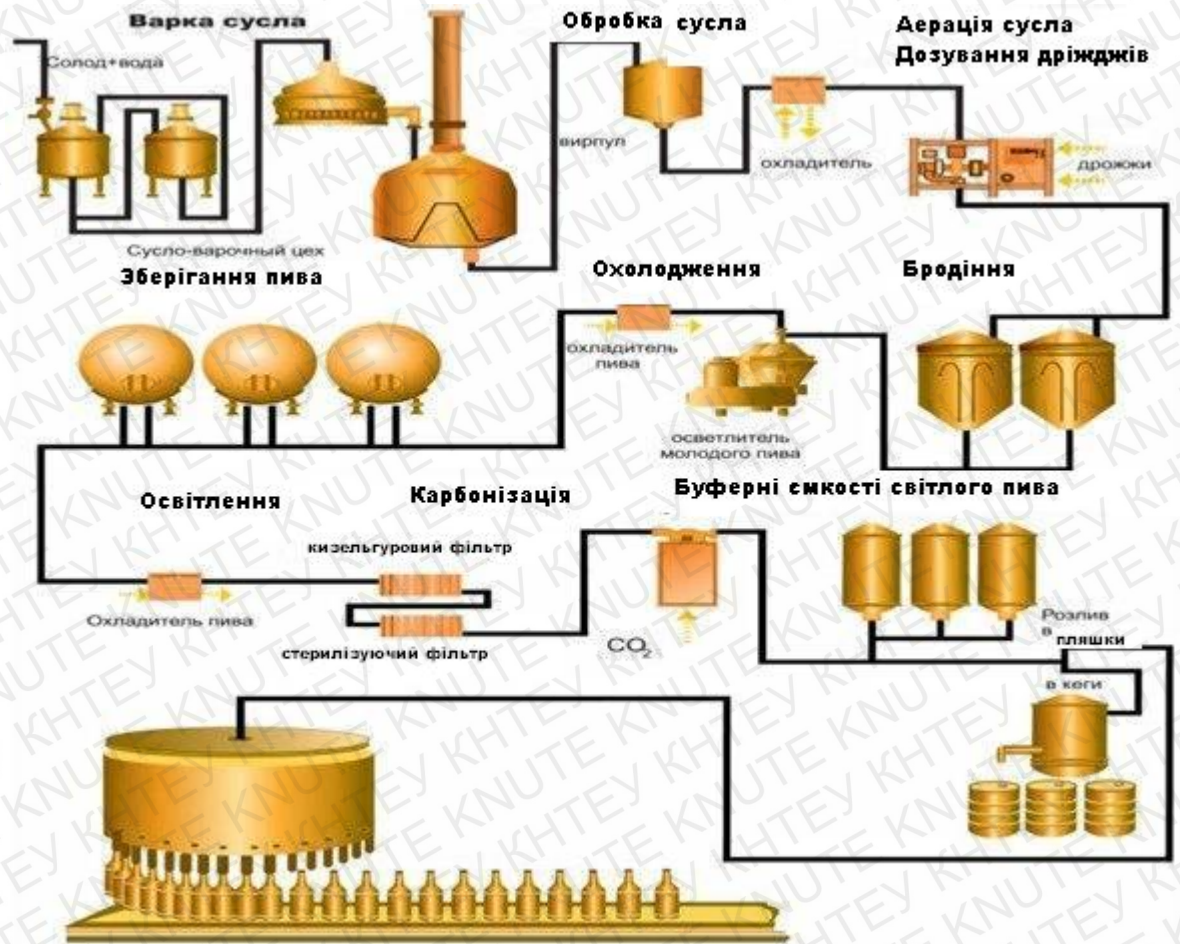


Рис. М.1. Технологічний процес створення пива

Розрахуємо абсолютні показники діяльності підприємства

1) обсяг виробництва в діючих цінах проектного року розрахуємо за формулою:

$$OB_{\text{діюч.ц.проект}} = OB_{\text{діюч.ц.баз.}} - OB_{\text{вив}} + OB_{\text{введ}} \quad (\text{Н.1})$$

$$OB_{\text{діюч.ц.проект}} = 5231800 - 2770,9 \times 9 + 2650,3 \times 15 = 5246,62 \text{ тис. грн.};$$

2) обсяг реалізованої продукції проектного року розрахуємо за алгоритмом формули 3.15:

$$РП_{\text{проект}} = 4331000 - 2770,9 \times 9 + 2650,3 \times 15 = 4345,8 \text{ тис. грн.};$$

3) розрахуємо повні витрати проектного року:

$$\begin{aligned} \text{I-й захід: } ПВ_{\text{проект}} &= 4715200 - 2743,45 \times 9 + 2607,82 \times 15 \\ &= 4729,63 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

4) прибуток від операційної діяльності проектного року розрахуємо за наступною формулою:

$$Приб_{\text{опер.о-ті.проект}} = 34800 + 398,34 = 35,3 \text{ тис. грн.}$$

5) чистий прибуток проектного року розрахуємо за наступною формулою:

$$Приб_{\text{чист.проект}} = Приб_{\text{чист.баз}} + \Delta Приб_{\text{чист.1 рік}} \quad (\text{Н.2})$$

$$Приб_{\text{чист.проект}} = 34900 + 298,76 = 35,2 \text{ тис. грн.}$$

6) середньорічна вартість ОВФ становитиме:

$$ОВФ_{\text{кін.пр. р.}} = 2103150 - (11,0 - 2,4) + (39,0 - 8,5) = 2103,4 \text{ тис. грн.}$$

$$ОВФ_{\text{сер.пр.}} = (2103,4 + 2103,4) / 2 = 2103,4 \text{ тис. грн.}$$

7) середньорічна вартість активів:

$$\text{а) активи середньорічні базисні} = (3164,9 + 3560,2) / 2 = 3362,55 \text{ тис.}$$

грн.;

б) активи середньорічні проектні розраховуємо за наступною формулою:

$$\begin{aligned}
 \text{Активи}_{\text{сер.пр}} &= \frac{\text{Активи}_{\text{поч.р.пр.}} + \text{Активи}_{\text{кін.р.пр.}}}{2} \\
 &= \frac{\text{Активи}_{\text{кін.р.баз}} + (\text{Активи}_{\text{кін.р.баз}} + \Delta\text{ОК} + \Delta\text{Амортиз.})}{2} \quad (\text{Н.3}) \\
 &= \frac{3560,2 + (3560,2 + 5,98 - (11,0 - 2,4) + (39,0 - 8,5))}{2} = 7148,28 \text{ тис. грн.}
 \end{aligned}$$

8) середньорічна вартість власного капіталу:

а) власний капітал базисний = $(924,4 + 2038,3) / 2 = 1481,35$ тис. грн.;

б) власний капітал проект = $(1481,35 + 1481,35) / 2 = 1481,35$ тис. грн.

Додаток О

Розрахуємо відносні показники діяльності підприємства:

1) продуктивність праці розрахуємо за формулою:

$$ПП = \frac{OB_{пор.ц.}}{Ч_{ПВП}} \quad (O.1)$$

$$\begin{aligned} - \text{ПП}_{\text{баз}} &= 5231,8 / 156 = 33,54 \text{ тис. грн./чол.} \\ - \text{ПП}_{\text{пр.}} &= 5246,62 / 156 = \\ &33,63 \text{ тис. грн./чол.} \end{aligned}$$

2) фондівдачу розрахуємо за наступною формулою:

$$ФВ = \frac{OB_{пор.ц.}}{ОВФ} \quad (O.2)$$

$$\begin{aligned} - \text{ФВ}_{\text{баз}} &= 5231,8 / 2103,4 = 2,48 \text{ грн./грн.} \\ - \text{ФВ}_{\text{пр.}} &= 5246,62 / 2103,4 = \\ &2,5 \text{ грн./грн.} \end{aligned}$$

3) витрати на 1 гривню реалізованої продукції:

$$\begin{aligned} - \text{Витр.1 грн.баз.} &= 4715,2 / 4331,0 = 1,08 \text{ грн.} \\ - \text{Витр.1 грн.пр.} &= 4729,6 / \\ &4345,8 = 0,99 \text{ грн.} \end{aligned}$$